



Universidade Federal do  
Recôncavo da Bahia

**CENTRO DE ARTES, HUMANIDADES E LETRAS**  
**GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública

**EDSON NASCIMENTO SANTANA**

**MOTIVAÇÃO E COOPERATIVISMO: a busca por uma aproximação  
conceitual**

Cachoeira - Bahia  
2016

**EDSON NASCIMENTO SANTANA**

**MOTIVAÇÃO E COOPERATIVISMO: a busca por uma aproximação  
conceitual**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública,

Orientador: Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto.

Cachoeira - Bahia  
2016

# **MOTIVAÇÃO E COOPERATIVISMO: a busca por uma aproximação conceitual**

**EDSON NASCIMENTO SANTANA**

Monografia apresentada ao colegiado do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB, Centro de Artes, Humanidades e Letras - CAHL, como requisito parcial para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

## **Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto  
Orientador

---

Prof. Dr. Jorge Antonio Santos Silva

---

Professora MsC. Denise Lemos Garcia

Aprovado em 24 de fevereiro de 2016

Cachoeira - Bahia  
2016

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

À minha família, amigos e companheira pela  
compreensão e apoio.

“O velho cooperativismo era uma utopia em busca de sua prática e o novo cooperativismo, uma prática em busca de sua utopia”.

Henri de Roch

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer aos meus queridos pais Sr<sup>a</sup>. Eunice Nascimento Santana e o Sr. Lourival Pereira Santana, ambos verdadeiros guerreiros que, com muita fé e humildade me acompanharam nessa longa jornada, através de muitas orações e pensamentos positivos.

A todos os meus amigos e irmãos, especialmente a Zenilda Nascimento Santana, que muito contribuiu para o alcance desse meu objetivo, orientando-me diante das inúmeras dúvidas acerca da elaboração de um trabalho acadêmico.

A minha companheira Kaliane Rodrigues de Jesus que, com muita paciência (risos), sempre encontrava tempo para ouvir e opinar sobre algumas correções que deveriam ser inseridas no decorrer deste trabalho de conclusão de curso (TCC).

Aos discentes: Jocileide Mendes, Jucilene Santos, Silvania Alves, sem esquecer-me de Josilane Almeida que, durante o decorrer do curso superior de Tecnologia em Gestão Pública, muito contribuíram para o meu desenvolvimento enquanto estudante de nível superior.

A UFRB e todos os professores do Colegiado do Curso de Gestão Pública e, em especial, ao companheiro e orientador prof. José Pereira Mascarenhas Bisneto que, com muita dedicação, disposição e comprometimento com a prática docente, foi muito decisivo, demonstrando-me o melhor caminho a seguir na busca de meu objetivo.

Obrigado grandioso Deus, pois agora posso gritar para o mundo inteiro ouvir que “sou gestor público”.

## RESUMO

O cooperativismo surgiu em reação aos efeitos negativos gerados pela revolução industrial na Europa do século XVIII, propondo um modelo de gestão capaz de solucionar os problemas políticos, econômicos e sociais dos diversos segmentos da sociedade, através da criação de empreendimentos cooperativos que possui características próprias e se fundamenta nos valores humanos e na dignidade pessoal. No Brasil, o cooperativismo ganha uma nova roupagem no início da década de 1990, com o surgimento do movimento denominado “novo cooperativismo”, baseado nas cooperativas populares de economia solidária. É diante desse contexto de transformações e seus reais impactos para a motivação profissional que, chegou-se a seguinte questão de pesquisa: a aplicabilidade dos princípios propostos pela doutrina cooperativa é capaz de contribuir para o processo de motivação dos profissionais que atuam nos empreendimentos cooperativos. Para responder a questão de pesquisa, o presente trabalho procurou refletir sobre os princípios do cooperativismo, analisando, à luz da teoria, como o trabalho em empreendimentos cooperativos pode contribuir para a motivação profissional. Por se tratar de um trabalho de natureza teórica, o estudo apoiou-se na pesquisa bibliográfica para a sua execução que, segundo Marconi e Lakatos (2003), é um tipo de pesquisa incontornável em torno do trabalho de produção científica, pois propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, contribuindo para que o pesquisador chegue a conclusões inovadoras. Dentre as diversas teorias que buscam explicar o fenômeno da motivação para o trabalho, o presente estudo apoiou-se na teoria dos dois fatores proposta por Herzberg, na qual o autor aponta a existência de dois fatores que determinam a motivação para o trabalho: os motivacionais (intrínsecos ao trabalhador) e os higiênicos (extrínsecos ao trabalhador). Ao final concluiu-se que mesmo diante das contradições e controvérsias, as cooperativas adquiriu um importante papel no atual cenário econômico do país. Entretanto, é necessário que as cooperativas revisem suas práticas, procurando alinhá-las aos princípios doutrinários propostos pelo cooperativismo, a saber: adesão livre e voluntária, gestão democrática dos sócios, participação econômica dos sócios, intercooperação, educação, treinamento e informação, autonomia e independência das cooperativas, interesse pela comunidade. Longe desses princípios, os empreendimentos cooperativos se auto-eliminam, criando barreiras que impactam negativamente na motivação de seus cooperados, dificultando as possibilidades de promoção da motivação para o trabalho.

**Palavra chave:** Motivação. Cooperativismo. Economia solidária.

## ABSTRACT

The cooperativism emerged in reaction to the negative effects generated by the industrial revolution in the eighteenth century Europe, proposing a management model capable of solving the political, economic and social problems of various segments of society, through the creation of cooperative ventures that have characteristics own and is based on human values and personal dignity. In Brazil, the cooperativism gets a new look at the beginning of the 1990s, with the emergence of the movement called "new cooperativism" based on the popular cooperative solidarity economy. It is on these contexts transformations and their real impact on the professional motivation that came up the following research question: the applicability of the principles proposed by the cooperative doctrine is able to contribute to the process of motivation of professionals who work in cooperative enterprises. To answer the research question, this study sought to reflect on the principles of cooperativism, analyzing, in the light of the theory, as work in cooperative enterprises can contribute to professional motivation. Because it is a theoretical work, the study was supported in the literature for its implementation which, according to Marconi and Lakatos (2003), is a kind of unavoidable research around the scientific production work, as it enables the examination a theme under new approach or approach, contributing to the researcher comes to innovative conclusions. Among the many theories that try to explain the motivation to work phenomenon, this study was based on the theory of two factors proposed by Herzberg, in which the author points out that there are two factors that determine the motivation to work: motivational (intrinsic to the worker) and hygiene (extrinsic to the employee). At the end it was concluded that even in the face of the contradictions and controversies, cooperatives acquired an important role in the current economic scenario of the country. However, it is necessary that the unions review their practices, seeking to align them to the doctrinal principles proposed by the cooperatives, namely: voluntary and open membership, democratic management of the partners, economic participation of the partners, inter-cooperation, education, training and information, autonomy and independence of cooperatives, interest in the community. Away from these principles, the cooperative enterprises themselves eliminate, creating barriers that negatively impact on the motivation of its members, hindering the possibilities for promotion of motivation to work.

**Keyword:** motivation. cooperativism. solidarity economy.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade .....	19
Figura 2 – Ciclo motivacional resultadando em frustração ou compensação da necessidade.....	19
Figura 3 – Pirâmide da teoria das Hierarquias das Necessidades de Maslow.....	24
Figura 4 – Esquemática da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	26
Figura 5 – Modelo Contingencial da Teoria das Expectativas de Vroom.....	30
Figura 6 – Modelo de aproximação e distanciamento dos princípios do cooperativismo.....	54

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**ACI:** Aliança Cooperativa Internacional

**CLT:** Consolidação das Leis Trabalhistas

**FGTS:** Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

**IFES:** Institutos Federais de Ensino Superior

**MTE:** Ministério do Trabalho e Emprego

**MARE:** Ministério de Reforma do Estado

**OCB:** Organização das Cooperativas Brasileiras

**OIT:** Organização Internacional do Trabalho

**OEA:** Organização dos Estados Americanos

**ONU:** Organização das Nações Unidas

**ONGs:** Organizações Sociais

**PIB:** Produto Interno Bruto

**RJU:** Regime Jurídico Único

**SUS:** Sistema Único de Saúde

**SENAES:** Secretaria Nacional de Economia Solidária

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1. MOTIVAÇÃO .....	17
1.1 Conceito de Motivação no Trabalho .....	17
1.2 Ciclo Motivacional.....	18
1.3 A Motivação nas Abordagens Administrativas.....	20
1.4 Teorias da Motivação .....	23
1.4.1 A Hierarquia das Necessidades .....	24
1.4.2 Teoria dos Dois Fatores.....	25
1.4.3 Teoria do Estabelecimento de Metas.....	27
1.4.4 Teoria da Equidade.....	28
1.4.5 Teoria da Expectativa.....	29
2. COOPERATIVISMO.....	31
2.1 Formação do Pensamento Cooperativo.....	31
2.1.1 Precusores do Cooperativismo (socialistas utópicos) .....	31
2.1.2 Experiência de Woolwich, Chatham e Rochdale .....	34
2.1.3 Escola de Nimes .....	35
2.2 Internacionalização do Cooperativismo.....	35
2.2.1 Aliança Cooperativa Internacional .....	36
2.2.2 O Reconhecimento dos Organismos Internacionais.....	36
2.2.3 Cooperativismo e Estado Brasileiro .....	37
2.3 Princípios Cooperativos .....	39
2.4 Tipologias das Cooperativas.....	40
3. MOTIVAÇÃO DENTRO DO COOPERATIVISMO .....	42
3.1 Motivação e Cooperativismo: as pessoas dentro dos empreendimentos cooperativos.....	42
3.2 O Espaço da Economia Solidária x Motivação.....	46
3.3 A Motivação no Ambiente Organizacional das Cooperativas Intermediadoras de Mão de Obra.....	50
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	54
REFERÊNCIAS .....	56

## INTRODUÇÃO

O cooperativismo surgiu em reação aos efeitos negativos gerados pela revolução industrial na Europa do século XVIII, propondo um modelo capaz de contribuir para solucionar os problemas políticos, econômicos e sociais dos diversos segmentos da sociedade, através da criação de empreendimentos cooperativos que possuem características próprias e se fundamentam nos valores humanos e na dignidade pessoal.

No Brasil, os primeiros sinais do movimento cooperativista datam do ano de 1847, quando o médico Francês Jean Maurice Faivre junto com outros europeus, criaram no estado do Paraná, a colônia Tereza Cristina, cuja proposta associativista era baseada na doutrina difundida por Charles Fourier. Embora não tenha logrado êxito, devido às limitações da época, a colônia Tereza Cristina de certa forma contribuiu para a formação da doutrina cooperativista no país (ABRANTES, 2004; VEIGA E FONSECA, 2001; SINGER, 2002).

Entretanto, o cooperativismo brasileiro ganhou novo formato entre as décadas de 1930 a 1980 do século passado, cujo período ficou conhecido como “Cooperativismo Estatal”. Essa intervenção do Estado propiciou o desenvolvimento estrutural e financeiro do movimento, contribuindo para sua consolidação no cenário nacional, de modo que as cooperativas em pouco tempo se fizeram presentes nas mais diversas áreas das atividades humanas. Rios (2007, p. 20) define cooperativas como “uma associação voluntária com fins econômicos, podendo nela ingressar os que exercem uma mesma atividade”

A década de 1970 por sua vez é marcada pela aprovação da Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971, intitulada lei do cooperativismo brasileiro, que atribuiu ao sistema cooperativista nacional maior flexibilidade para contratos firmados entre as cooperativas e terceiros, elevando a OCB a status de única representante do sistema cooperativista brasileiro.

Com a OCB, o governo militar buscava modernizar os empreendimentos cooperativos, entretanto, o modelo rígido e as diversas restrições impostas pela lei contribuíram para a redução significativa do número de cooperativas localizadas de norte a sul do país, evidenciando-se, naquele período, a real necessidade da autonomia e da independência como o caminho necessário para a emancipação dos empreendimentos cooperativos existentes na época.

Essa emancipação dos empreendimentos cooperativos ocorre somente após a queda da ditadura militar em meados da década de 1980, que culminou na consequente promulgação da Constituição Federal de 1988. Esta Constituição intensificou o processo de descentralização

político-administrativa e financeira, elevando os Municípios à condição de entes federados autônomos, ou seja, atribuindo-lhes poderes e competências para arrecadar impostos e tributos municipais, como também organizar e prestar, de forma direta ou indireta, os serviços de natureza local.

Entretanto, o fato de delegar mais responsabilidades para os Municípios em relação à gestão de áreas estratégicas como educação, assistência social e saúde pública não foi o suficiente para sanar a grave crise fiscal em que o país se encontrava no início da década de 1990, com juros altos, aumento do desemprego e, sobretudo, má qualidade dos serviços públicos ofertados à população.

Segundo Behring (2002), esses e outros fatores deflagraram no país um processo de contrarreforma, cujo ápice ocorre em meados de 1995, quando o governo federal aprova no Congresso Nacional o Plano Diretor de Reforma Administrativa do Aparelho do Estado, sob responsabilidade do Ministério de Reforma do Estado (MARE). Essa reforma implantou no país o modelo de administração gerencial pautado, sobretudo, no fortalecimento das ideologias neoliberais, cuja concepção pregava a necessidade de enxugamento da máquina pública e consequente diminuição do tamanho do Estado.

Gaiger (2013) enfatiza que o movimento denominado novo cooperativismo baseado nas cooperativas populares de economia solidária, modelo para o qual se converge a maior parte dos programas de promoção e incentivos direcionados ao setor, surgem nos anos 1990, em um período marcado pela flexibilização das relações trabalhistas e predomínio do cooperativismo empresarial. Entretanto, diferente das cooperativas tradicionais, as cooperativas populares de economia solidária buscam através da livre associação dos trabalhadores e dos princípios da autogestão e da cooperação, implementar alternativas de ocupação e renda que possam amenizar os efeitos da crise do emprego no país.

De acordo com Nogueira (1996), os anos 90 também foram marcados pelo surgimento do chamado terceiro setor, que trouxe uma nova aproximação do Estado em relação aos empreendimentos cooperativos mediante políticas de fomento e disseminação das cooperativas populares de economia solidária, por meio das incubadoras de cooperativas populares de economia solidárias vinculadas às instituições federais de ensino superior (IFES), bem como através do processo de cooperativização dos serviços públicos, mediante assinatura de contratos de prestação de serviços, com as cooperativas passando a atuar no espaço público como parceiros do Estado na execução das políticas públicas. Essa nova

relação provocou profundas mudanças na operacionalidade das cooperativas que, até meados da década de 1980, esteve marcada por forte intervenção estatal.

Diante deste novo contexto, chegou-se a seguinte questão de pesquisa: a aplicabilidade dos princípios propostos pela doutrina cooperativa é capaz de contribuir para o processo de motivação dos profissionais que atuam nos empreendimentos cooperativos?

Para responder a pergunta da pesquisa o presente trabalho buscou refletir sobre os princípios do cooperativismo, analisando, à luz da teoria, como o trabalho em empreendimentos cooperativos pode contribuir para a motivação profissional. Para Robbins (2005) a motivação no trabalho é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de um determinado objetivo, sob a condição de que o esforço despendido satisfaça algumas de suas principais necessidades individuais. Ou seja, para o autor, a motivação é uma ferramenta indispensável para o indivíduo atingir altos níveis de desempenho dentro de uma organização, podendo se manifestar em diferentes etapas da vida humana.

A inclinação para o desenvolvimento dessa pesquisa se deu em decorrência de minha atuação profissional na área assistencial do Sistema Único de Saúde (SUS), há uma década. Ao longo desses anos tenho vivenciado os sentimentos de frustrações, incertezas e inseguranças para com o trabalho por parte dos profissionais que atuam no campo da saúde através de cooperativas de mão de obra, visto que, na maioria dos casos as práticas adotadas por essa forma de organização estão muito distantes dos princípios propostos pela doutrina cooperativista.

Para a realização deste trabalho, o presente estudo baseou-se na pesquisa bibliográfica que, segundo Marconi e Lakatos (2003), é um tipo de pesquisa incontornável em torno do trabalho de produção científica, pois propicia o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, contribuindo para que o pesquisador chegue a conclusões inovadoras. Para a nossas análises e reflexões em torno do tema, nos apoiamos na teoria de Herzberg, na qual o autor aponta a existência de dois fatores que determinam a motivação para o trabalho: os motivacionais (intrínsecos ao trabalhador) e os higiênicos (extrínsecos ao trabalhador).

Quanto à estrutura, o presente estudo se divide em três capítulos. O primeiro capítulo refere-se à discussão sobre motivação. Nele se aborda o conceito de motivação no trabalho e a importância dos estudos sobre o ciclo motivacional dos seres humanos. Em seguida analisamos, respectivamente, as contribuições da abordagem clássica da administração e da Escola das Relações Humanas para o aprofundamento dos estudos sobre a motivação, como

também traçamos algumas comparações que aproximam e, ao mesmo tempo, distanciam as principais teorias que procuram explicar os fatores que motivam os indivíduos para o exercício do trabalho.

O segundo capítulo trata do cooperativismo e seus fundamentos. Nele se aborda a formação do pensamento cooperativista, seus primeiros ensaios, a internacionalização do movimento, seus princípios, suas tipologias e sua consequente ascensão à doutrina, tornando-se uma alternativa ao modelo capitalista e socialista então vigente. Em seguida analisa-se o processo de formação do cooperativismo brasileiro, marcado pela intensa influência do modelo paternalista e intervencionista adotado pelo Estado até meados da década de 1980. Ainda aqui se apresentam as discussões sobre o papel do movimento denominado novo cooperativismo, baseado nas cooperativas populares de economia solidária, bem mais explorada no quarto capítulo.

O terceiro capítulo trata-se da relação entre o trabalho cooperado e a motivação. Nele se procura estabelecer uma aproximação entre motivação e cooperativismo, a partir das discussões travadas pelos autores que defendem as cooperativas tradicionais e seu papel diante do cenário de crise em que o país encontra-se mergulhado e os autores que defendem o que chamam de novo cooperativismo, baseado nas cooperativas populares de economia solidária e sua importância.

Ao final do estudo, preocupa-se em analisar as variantes que impactam a motivação para o trabalho em empreendimentos cooperativos, apontando caminhos para a superação de possíveis práticas que eliminam as possibilidades de unir trabalho e motivação profissional.

# 1. MOTIVAÇÃO

A motivação tem sido um tema bastante discutido nos meios acadêmicos, notabilizando-se como campo de estudo tanto para os teóricos da administração, quanto para os pesquisadores da psicologia organizacional, afinal de contas, motivar uma pessoa não é uma tarefa muito fácil, visto que cada indivíduo já possui dentro de si fatores motivacionais que podem inferir diretamente em sua motivação no ambiente organizacional do trabalho.

Neste capítulo, apresenta-se os conceitos em torno da motivação para o trabalho, trazendo as contribuições dos estudiosos que se debruçaram/debruçam sobre o tema da motivação e das relações humanas no ambiente de trabalho. Os assuntos destacados são: o conceito de motivação para o trabalho, o ciclo motivacional, a motivação nas abordagens administrativas e as teorias da motivação.

Aqui se objetiva ambientar o leitor em torno do tema em estudo, dando-lhe subsídios para compreender os aspectos humanos que permeiam a vida do trabalhador, em especial, o cooperado. Para o estudioso da gestão pública, o intuito é contribuir para a compreensão da dinâmica interna no ambiente de trabalho e as estratégias mais eficientes para a promoção da motivação.

## 1.1 Conceito de Motivação no Trabalho

Ao longo de sua vida o ser humano acumula diversas necessidades individuais, tanto no campo pessoal quanto no organizacional e para atingir seus desejos definem os percursos e traçam as melhores estratégias para o alcance de seus objetivos. Nesse sentido, a motivação tem se mostrado um fenômeno demasiadamente complexo. Por esse motivo ela não segue um padrão lógico, podendo ser determinado por fatores internos ou externos que se evidenciam em diferentes situações e contextos sociais nos quais os indivíduos estejam inseridos e intergradados. Chiavenato (2005, p. 243) cita vários conceitos procurando explicar o processo de motivação:

Motivação é um processo que começa com uma deficiência fisiológica ou necessidade que ativa um comportamento ou com um impulso orientado para um objetivo ou incentivo. A chave para compreender o processo de motivação reside no significado e no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos. A motivação tem a ver com (1) a direção do comportamento, (2) a força da resposta (isto é, do reforço), uma vez escolhido o curso de ação por parte da pessoa e (3) a persistência do comportamento ou a ação de determinada maneira. Motivação é a

pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada. Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta.

Robbins (2005), de forma mais abrangente, define motivação no trabalho como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de um determinado objetivo, sob a condição de que o esforço despendido satisfaça algumas de suas principais necessidades individuais. O autor entende que a motivação é uma ferramenta indispensável para o indivíduo atingir altos níveis de desempenho dentro de uma organização.

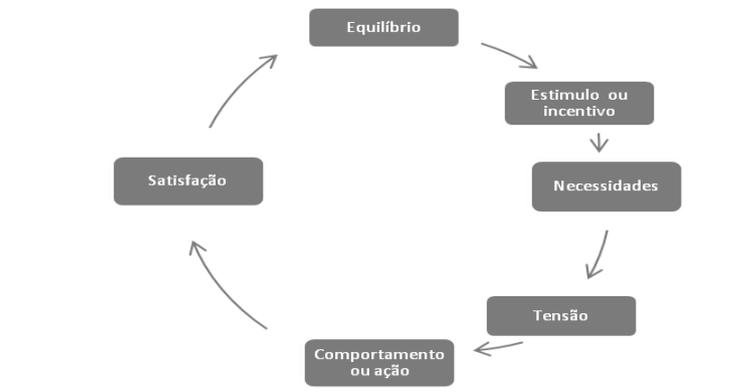
Para Bergamini (1990) a motivação no trabalho deve ser compreendida como uma predisposição interna e inerente ao ser humano, que inverte a ordem dos fatores. Segundo a autora, as organizações não devem se preocupar em buscar o que pode ser feito para motivar as pessoas para o trabalho, mas sim estar orientadas pela busca de introduzir estratégias que evitem desmotivar aqueles trabalhadores que chegaram motivados e cheios de energia e disposição para o seu primeiro dia de trabalho.

Diante dos conceitos abordados pelos autores acima, pode-se inferir que a motivação no trabalho trata das forças presentes dentro de cada indivíduo, que direciona os seus comportamentos para o alcance de suas necessidades especiais, tanto no que se refere ao campo pessoal quanto ao campo profissional.

## **1.2 Ciclo Motivacional**

O ciclo motivacional surgiu mediante os estudos realizados pela teoria das relações humanas, cujos resultados passaram a ser aplicados dentro das organizações, buscando motivar o comportamento humano para o trabalho. De acordo com Chiavenato (2004), o ciclo motivacional funciona de maneira cíclica e repetitiva. Esse ciclo é composto de fases que se alteram e se repetem, iniciando-se quando um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade se manifesta, gerando um estado de tensão que provoca uma situação de desequilíbrio do organismo. Essa tensão conduz o indivíduo a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade. Quando esta é satisfeita, o organismo humano retorna ao seu estado de equilíbrio inicial até que ocorra um novo estímulo. A figura 1 ilustra as etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade:

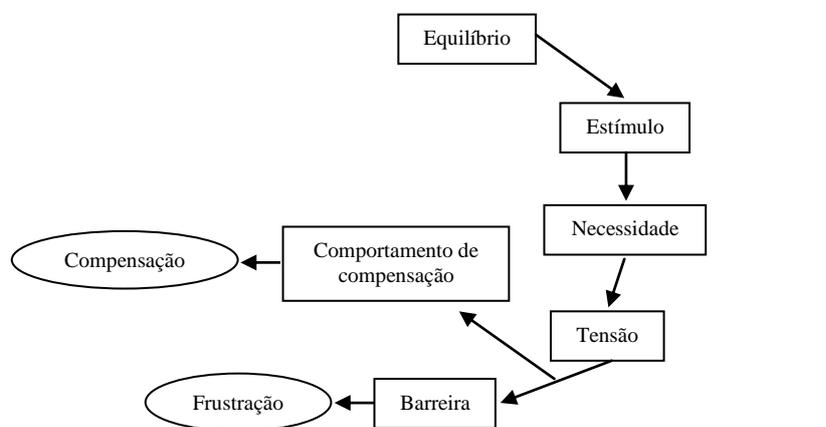
**Figura 1.** O Ciclo Motivacional resultando em satisfação da necessidade



Fonte: CHIAVENATO. 2004. p. 119

O ciclo motivacional demonstra que a satisfação de uma necessidade está diretamente ligada ao estado de equilíbrio do indivíduo. Entretanto, quando este ciclo é rompido desencadeia no indivíduo inúmeros conflitos, os quais podem ser resolvidos mediante dois processos: a frustração da necessidade, que se caracteriza pelo bloqueio do ciclo motivacional, gerando tensão e desequilíbrio que, por sua vez, provoca no indivíduo um sentimento de frustração; e a compensação da necessidade, cuja ação ocorre somente após o bloqueio do ciclo motivacional, levando o indivíduo a substituir a necessidade bloqueada pela satisfação de outra necessidade, o que reduz ou evita a frustração (BERGAMINI, 1997; CHIAVENATO, 2004). A figura 2 demonstra o ciclo motivacional, resultando em frustração das necessidades ou compensação das necessidades:

**Figura 2.** Ciclo motivacional resultando em frustração ou compensação da necessidade



Fonte: CHIAVENATO. 2004, p. 120

Esses pressupostos permite se inferir que o estudo do ciclo motivacional pode oferecer diversas vantagens para as organizações, contribuindo principalmente para uma melhor compreensão do comportamento humano na situação de trabalho. Entretanto, vale salientar que o ciclo motivacional varia de indivíduo para indivíduo, ou seja, necessidades diferentes produzem diferentes padrões de comportamentos e valores sociais. A seguir se analisa a evolução do termo motivação na administração.

### **1.3 A Motivação nas Abordagens Administrativas**

Os primeiros teóricos da administração a adotar o termo motivação no espaço organizacional do trabalho foram os pesquisadores da escola da administração científica, que alicerçou os estudos da motivação humana sob a ótica do conceito de *homo economicus*, segundo o qual o comportamento humano seria motivado exclusivamente pela busca de recompensas salariais e materiais do trabalho. Os estudos de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Henry Fayol (1841-1925) são representativos nesta direção.

Chiavenato (2004) esclarece que Taylor procurou eliminar a improvisação e o empirismo presente nas organizações, propondo um sistema fechado, mediante aplicação de métodos da ciência positiva baseados nos seguintes propósitos: racionalização do trabalho, disciplina do conhecimento operário, seleção rigorosa dos mais aptos para realizar as tarefas, fragmentação e hierarquização do trabalho.

O fato de a administração científica apenas preocupar-se com o aumento da produtividade, através da ênfase dada às tarefas desenvolvidas no nível operacional, tornava o homem uma simples máquina que deveria primar pela mecanização dos meios de produção presentes dentro das organizações. Essa relação estabelecida entre as indústrias e os operários reforçava ainda mais a visão microscópica que a administração tinha do fator humano para o processo de industrialização.

De acordo com Chiavenato (2004), a escola clássica da administração difundida por Henry Fayol procurou aprofundar os trabalhos realizados por Taylor. Entretanto, seus estudos caracterizaram-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela busca da máxima eficiência das organizações e pela visão de *homo economicus*, também utilizada pela escola da administração científica. De acordo com o autor, Fayol também acreditava que as recompensas salariais seriam o único modelo capaz de motivar o comportamento humano para o trabalho.

Diante dos estudos realizados tanto pela escola da administração científica, quanto pela escola clássica da administração, as organizações existentes na época passaram então a adotar políticas de incentivos salariais como meio para motivar os operários – antes taxados de preguiçosos e ineficientes – a colaborar para o crescimento da produtividade, através do aumento da eficiência das tarefas desenvolvidas dentro das organizações.

A abordagem clássica da administração provocou uma revolução do pensamento administrativo das organizações industriais existentes na época, entretanto, suas concepções foram alvo de diversas críticas. Chiavenato (1979, p. 88), dirigiu críticas à obra de Fayol, “pela sua obsessão a unidade de comando, pela acentuada centralização e também com relação a pouca originalidade na sistematização e na definição dos princípios da Administração”. O autor associa a Teoria Clássica aos princípios da teoria da máquina, argumentado que: “Os modelos administrativos Taylor-Fayol correspondem à divisão mecânica do trabalho, em que o parcelamento de tarefas é a mola do sistema” (CHIAVENATO, 1979, p. 105).

Diante das críticas levantadas é possível perceber que a abordagem clássica da administração teve suas virtudes e limitações, todavia, conseguiu cumprir o seu papel de buscar a substituição do empirismo por métodos científicos que garantissem o sucesso das organizações.

Entretanto, algumas de suas concepções sofreram questionamentos após o surgimento em 1930, da Escola das Relações Humanas, a qual procurava corrigir os processos de mecanização que exigia do homem a aplicação de métodos científicos e a execução de rotina rigorosa baseada nas concepções difundidas por Taylor e Fayol. Chiavenato (1983, p.108) aponta os motivos que desencadearam o surgimento da Teoria das Relações Humanas:

A necessidade de se humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, bem como a sua crescente influência intelectual e suas primeiras tentativas de aplicação à organização industrial. As ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da psicologia dinâmica de Kurt Lewin que foram fundamentais para o humanismo da administração. Elton Mayo é o fundador da escola. Dewey e Lewin também contribuíram para sua concepção. A sociologia de Pareto foi considerada fundamental. As conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, que criticaram os princípios postulados da Teoria Clássica da Administração.

Os teóricos da escola das relações humanas buscaram embasamento científico num antigo conceito proposto pelo pai do cooperativismo moderno, Robert Owen (1772 – 1858), o

qual já afirmava que as pessoas são máquinas vitais para os meios de produção. Partindo desse pressuposto, George Elton Mayo e seus colaboradores iniciaram em 1927 os estudos na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, localizada em Chicago nos Estados Unidos da América, cujo intuito era avaliar a correlação entre iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção.

Chiavenato (1983) enfatiza que a Western Electric Company já desenvolvia na época uma política de pessoal que valorizava o bem-estar dos operários, mantendo salários satisfatórios e boas condições de trabalho e o seu interesse pela pesquisa não estava centrada em aumentar a produção, mas sim em conhecer melhor os seus empregados.

A Experiência de Hawthorne baseou-se em quatro fases de pesquisa, as quais envolveram: o grupo experimental, o grupo de controle, as observações e entrevistas, entre outras análises. Essas investigações contemplaram condições variadas de trabalho, fatores psicológicos e sociais, contexto organizacional e relações sociais informais presentes na organização, visando ao alcance dos resultados finais da pesquisa.

Segundo Chiavenato (1983), após o final das quatro fases da experiência de Hawthorne, identificou-se diversos fatores que poderiam interferir na produtividade dos operários, como: normas sociais e expectativas grupais, comportamento social dos empregados, recompensas e sanções sociais, grupos informais, relações humanas, importância do conteúdo do cargo e aspectos emocionais dos empregados.

De acordo com Casado (2002), diante dos resultados da pesquisa, Elton Mayo e seus colaboradores concluíram que os empregados trabalhariam mais, caso acreditassem que a administração estava preocupada com o seu bem-estar e que os seus superiores prestavam atenção especial neles. Elton Mayo também observou que, quando os grupos informais sentiam que seus objetivos se identificavam com os da administração, a produtividade aumentava, e quando percebiam que estes objetivos eram opostos, a produtividade diminuía.

Embasado nos resultados da pesquisa, Elton Mayo propôs o conceito de homem social contrapondo-se ao conceito de *homo economicus*, defendido pelos teóricos da abordagem clássica da administração, a qual afirmava que um bom sistema de remuneração salarial seria o suficiente para motivar o empregado para o trabalho.

Embora a Escola das Relações Humanas tenha apresentado algumas distorções e limitações, as quais foram alvo de diversas críticas e que ainda hoje causam debates nos meios acadêmicos, não se pode negar que seus estudos trouxeram para dentro da administração uma nova concepção do homem, inserindo nas organizações a preocupação de

adequar-se a alguns elementos como: motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupos etc. Portanto, a escola das relações humanas cumpriu o seu papel inicial de tentar humanizar as relações de trabalho, libertando o homem de sua condição de escravo da produção.

## **1.4 Teorias da Motivação**

São muitas as teorias que procuram explicar sobre o processo da motivação no ambiente do trabalho. Entretanto, todas essas teorias, em sua essência, possuem diferentes pontos de vistas, deixando transparecer que os pesquisadores interessados pelo fenômeno da motivação se sentiram pressionados a elaborar, cada um, a sua própria teoria. Bergamini (1990, p. 2) faz uma severa crítica à diversidade de teorias da motivação humana existente no meio acadêmico ao afirmar que:

A grande maioria dos pressupostos básicos que apoiam as teorias voltadas à explicação da motivação do ser humano foi simplesmente concebida a partir de um conjunto de dados estatísticos e, por isso mesmo, abstratos, que retratam o perfil de uma amostra da população, mas não explicam, realmente, a maneira particular pela qual cada um dos componentes desse grupo revela a sua existência de ser humano motivado.

Casado (2002, p. 241) argumenta que “Existem várias teorias que explicam a motivação, cada uma com sua forma peculiar. Todas elas são a expressão de uma maneira especial de ver o ser humano e nenhuma representa a verdade absoluta sobre o tema”. Nesta direção, Robbins (2005) argumenta que o fato de várias delas terem embasamento científico apenas complica ainda mais a questão, pois quando uma teoria é considerada válida, isto não anula automaticamente as demais. O desafio maior é juntá-las para tentar melhor entender o seu interrelacionamento diante dos estudos sobre a motivação.

Considerando que os estudos das teorias motivacionais representam a base para uma melhor discussão acerca da motivação, a seguir se analisa as seguintes teorias: Teoria das Hierarquias das Necessidades, Abraham Maslow (1954); Teoria dos Dois Fatores, Frederick Herzberg (1959); Teoria do Estabelecimento de Metas, Locke (1968); Teoria das Expectativas, Vroom (1964); Teoria da Equidade, Adams (1961).

### 1.4.1 A Hierarquia das Necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades procura explicar os motivos que levam cada indivíduo a caminhar em busca da satisfação das necessidades básicas e conquistas pessoais. De acordo com Robbins (2005), Maslow organizou as necessidades humanas em cinco categorias distintas. Enquanto as necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível mais baixo, as necessidades de estima e de autorrealização estão localizadas no topo da pirâmide, sendo assim consideradas necessidades de nível mais alto.

Para Chiavenato (2004), a teoria da Hierarquia das necessidades proposta por Abraham Harold Maslow parte do princípio de que as necessidades humanas estão organizadas em níveis hierárquicos, que influenciam diretamente na motivação humana. A figura 3 sintetiza a Teoria da Hierarquia das Necessidades proposta por Maslow (1954):

**Figura 3.** Pirâmide da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 331

Vale salientar que a escala desenvolvida por Maslow em 1954 inicialmente possuía sete níveis e, após diversas revisões quanto ao número de categorias, finalmente a pirâmide atinge seu formato atual, contendo apenas cinco categorias, a ser analisadas a seguir:

- **Necessidades Fisiológicas:** Esta categoria está relacionada a elementos indispensáveis à sobrevivência humana, como comida, água e sexo.
- **Necessidades de Segurança:** Caracteriza-se pelo desejo que cada indivíduo sente de se proteger contra a insegurança física e financeira, respectivamente representadas pelas doenças, acidentes, instabilidade econômica etc., que afetam diretamente tanto o indivíduo quanto sua própria família.

- **Necessidades Sociais:** refere-se ao desejo que cada indivíduo possui de participar e, ao mesmo tempo, ser aceito nos grupos sociais em que convive, ou seja, no trabalho, na família, na igreja etc. É justamente por meio desse envolvimento com outras pessoas que o indivíduo passa a experimentar sentimentos de afeto, de amor e de amizade.
- **Necessidades de Estima:** Manifesta-se a partir da vontade individual que cada pessoa sente de conseguir amplo destaque dentro do grupo social no qual esteja inserido, sendo, portanto prestigiado, reconhecido e respeitado pelos demais membros de seu grupo social.
- **Necessidades de autorrealização:** Incluem o desejo de crescimento e autodesenvolvimento que cada indivíduo pretende alcançar em seu ambiente de trabalho.

Segundo Casado (2002), o aspecto fundamental da teoria de Maslow baseia-se na suposição de que as necessidades atuam de forma conjunta, ou seja, assim que as necessidades inferiores são razoavelmente atendidas, o indivíduo automaticamente passa a reunir esforços de modo a alcançar a satisfação das necessidades dos níveis mais elevados. Esse processo ocorre sucessivamente até que o indivíduo venha a atingir o nível mais alto da escala.

Devido ao fato de contemplar um esquema bastante simples e fácil de ser aplicada dentro de uma organização, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow tornou-se uma das teorias motivacionais mais utilizadas no ambiente organizacional do trabalho. Embora seus estudos ainda não tenham sido comprovados cientificamente, as concepções de Maslow abriram o caminho para o estudo e a formulação de novas teorias que buscam explicar a motivação humana no trabalho.

#### **1.4.2 Teoria dos Dois Fatores**

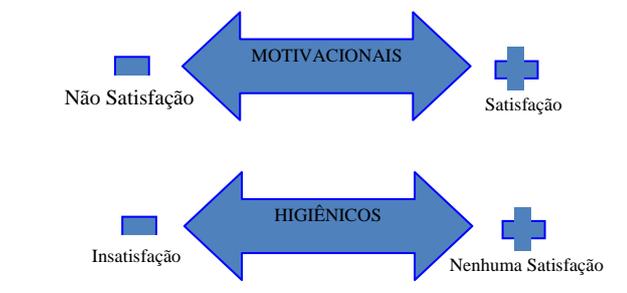
A teoria dos dois fatores, divulgada por Herzberg e colaboradores em 1959, aprofundou os estudos sobre a motivação humana no ambiente organizacional do trabalho. Segundo Casado (2002), para formular a teoria dos dois fatores, também conhecida como teoria bifatorial, Herzberg baseou-se na revisão conceitual realizada a partir da análise de algumas teorias existentes na época. A autora enfatiza que Herzberg conduziu, juntamente com equipe de psicólogos do Serviço Psicológico de Pittsburgh (EUA), uma pesquisa que se tornou famosa entre os diversos estudos sobre motivação humana no trabalho.

Nessa pesquisa, perguntava-se em primeiro lugar a respeito de situações em que os entrevistados se sentiram excepcionalmente bem no trabalho. Em seguida,

questionava-se sobre os momentos em que se sentiram especialmente mal em seu trabalho. Como resultado, Herzberg observou que as primeiras ocorrências eram aquelas em que o trabalho em si e seu desempenho estavam contemplados. Essas situações dependiam da ação dos indivíduos entrevistados. Contrariamente, ao relatar as situações nas quais se sentiram especialmente mal, os entrevistados apontaram ocorrências em que sua participação não era ativa e fatores alheios contribuíram para os acontecimentos (CASADO, 2002, p. 253-254).

De acordo com Casado (2002), após o resultado final da pesquisa, Herzberg identificou dois conjuntos de fatores, o qual denominou de Fatores Motivacionais e Higiênicos. Os Fatores Motivacionais são aqueles que fazem o indivíduo se sentir especialmente bem e por isso geram grande satisfação no trabalho. Entre estes fatores podemos citar: crescimento, progresso, responsabilidade, reconhecimento, realização e o próprio trabalho. Os Fatores Higiênicos são aqueles cuja presença não é diretamente responsável pela intensa satisfação dos empregados, entretanto sua ausência ou insuficiência pode sim provocar grande insatisfação ao indivíduo, na situação de trabalho. Entre eles podemos mencionar: segurança, condições de trabalho, salário, relacionamento com colegas e supervisores, vida pessoal, status, política e administração da empresa. A figura 4 esquematiza a teoria dos dois fatores, proposta por Frederick I. Herzberg em 1959:

**Figura 4.** Esquematização da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg



Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 334

Conforme Chiavenato (2004), tanto a teoria de Maslow quanto a teoria de Herzberg apresentam pontos de concordância. Para o autor, os fatores higiênicos de Herzberg poderiam ser comparados aos três primeiros níveis da hierarquia de necessidades de Maslow, que são necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Já os fatores motivacionais poderiam ser comparados aos últimos dois níveis da pirâmide, que são as necessidades de estima e de autorrealização.

Já Robbins (2005) argumenta que, embora a teoria dos dois fatores de Herzberg tenha sido alvo de algumas críticas, principalmente no meio acadêmico, seus pressupostos

continuam sendo amplamente divulgados entre os executivos de diversas organizações empresariais existentes no mundo, de modo que estas organizações passaram a criar um ambiente favorável à motivação de seus empregados.

A teoria dos dois fatores trouxe inúmeras contribuições para a melhor compreensão do fenômeno da motivação humana na situação do trabalho, trazendo para a realidade das organizações a preocupação com os desafios e enriquecimento dos cargos, de modo a motivar os trabalhadores a contribuir com os objetivos e metas das organizações.

### **1.4.3 Teoria do Estabelecimento de Metas**

A Teoria do Estabelecimento de Metas de Edwin Locke (1968), segundo Casado (2002), se baseia na necessidade que cada pessoa tem em vislumbrar objetivos organizacionais claros e bem definidos no ambiente do trabalho, o que contribui para a motivação e conseqüentemente, para satisfação das necessidades individuais. A autora ainda argumenta que essa teoria fortalece o papel do supervisor como o principal responsável pela definição de metas claras, de modo a envolver os seus liderados, tornando-os comprometidos com os objetivos organizacionais propostos pela administração.

Segundo Chiavenato (2005), a teoria do estabelecimento de metas determina que a maior fonte de motivação é a intenção de lutar para o alcance de um objetivo. Portanto, ao conseguir envolver as pessoas na definição dos objetivos e metas, as organizações geram no indivíduo maior comprometimento e autoeficácia para realizar as tarefas previamente definidas, impedindo, através de orientação via *feedback*, que essas pessoas desistam no meio do caminho de colaborar com os objetivos e metas fixadas pela organização. Robbins (2005, p. 142) assim define autoeficácia:

A autoeficácia se refere à convicção individual de que se é capaz de realizar uma determinada tarefa. Quanto maior sua autoeficácia, maior a sua confiança na possibilidade de realizar a tarefa com sucesso. Assim, acredita-se que as pessoas com baixa autoeficácia têm maior probabilidade de desistir de seus esforços nas situações difíceis, enquanto aquelas com elevada autoeficácia tentam vencer o desafio com maior ardor. Além disso, pessoas com elevadas autoeficácia parecem responder ao *feedback* negativo com mais determinação e motivação, enquanto as que têm baixa autoeficácia tendem a perder seu empenho quando recebem um *feedback* negativo.

De acordo com Robbins (2005), os estudos da Teoria do Estabelecimento de Metas revelam que o indivíduo sente-se comprometido com o objetivo da organização quando as metas são estabelecidas pela própria pessoa, em vez de serem impostas. Neste sentido, o autor

ênfatiza que os indivíduos trabalham melhor quando têm *feedback* em relação ao progresso das tarefas que vem sendo desenvolvidas, de forma que percebam as discrepâncias entre o que foi executado e as ações que precisam ser realizadas, para que assim possam atingir os objetivos fixados pela organização.

Embora existam algumas limitações, a Teoria do Estabelecimento de Metas tem contribuído para melhor compreender os motivos que levam os indivíduos a se comprometerem com os objetivos e metas fixados pelas organizações, tornando-se uma ferramenta bastante difundida entre as empresas que utilizam a fixação de metas como parâmetro para obter sucesso dentro do mercado.

#### **1.4.4 Teoria da Equidade**

Divulgada por Adams (1961-1963), a Teoria da Equidade parte do princípio de que o indivíduo, na situação do trabalho, realiza comparações envolvendo seus esforços despendidos para a execução da tarefa e consequentes compensações atribuídas a seu trabalho, em relação aos tratamentos recebidos pelos demais empregados da organização.

De acordo com Chiavenato (2005), a Teoria da Equidade procura explicar algumas situações que ocorrem no ambiente organizacional do trabalho. O autor argumenta que as pessoas fazem comparações com elas próprias em outro cargo dentro da empresa ou no mesmo cargo em outra empresa, como também realizam comparações envolvendo outros empregados dentro ou fora da empresa. Geralmente, estas comparações levam em consideração os seguintes fatores: tempo no cargo, nível hierárquico e histórico educacional ou profissional etc. Os resultados obtidos mediante comparações podem gerar tanto o estado de equidade, quanto o estado de iniquidade.

Seguindo na mesma linha de raciocínio, Robbins (2005) afirma que os funcionários realizam constantemente comparações entre seus trabalhos – as entradas (esforço, experiência, educação, competência) – e os resultados obtidos (remuneração, aumentos, reconhecimento) em relação às entradas e resultados obtidos pelos demais funcionários. O autor também ênfatiza que os funcionários, ao perceber que são tratados de forma igualitária pela organização, reproduzem um estado de equidade, entretanto quando acontece o contrário, e os funcionários percebem que existem relações desiguais dentro das organizações, estes passam a experimentar um estado de tensão de equidade.

Bergamini (1997) ênfatiza a importância da teoria da equidade para que as organizações possam compreender os diferentes tipos de relacionamentos sociais existentes

no trabalho, visto que essa teoria baseia-se nas comparações que cada pessoa, de maneira individual, realiza em relação ao ambiente organizacional do trabalho.

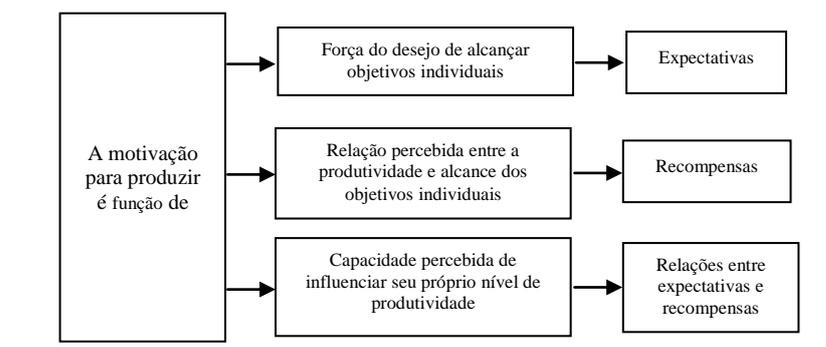
Diante dos argumentos expostos acima pelos autores, é possível inferir que a teoria da equidade, ao estudar o comportamento humano na situação de trabalho, releva que as organizações podem evitar a percepção de injustiça por parte dos funcionários, utilizando-se principalmente, de políticas de incentivos e reconhecimento das tarefas executadas pelos empregados, tornando dessa forma o ambiente propício para a motivação no trabalho.

### 1.4.5 Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa foi idealizada por Vroom em 1964. Segundo Casado (2002), a Teoria da Expectativa parte do princípio de que a intensidade do esforço realizado pelo indivíduo está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente de seu esforço. A autora ainda argumenta que Vroom, para melhor explicar os pressupostos de sua teoria, apresentou os três seguintes conceitos: valência, instrumentalidade e expectativa.

A valência refere-se aos valores positivos e negativos que os trabalhadores atribuem às recompensas recebidas pelos resultados finais de seu trabalho. A instrumentalidade refere-se à percepção que o indivíduo tem de que seu desempenho o conduzirá ao recebimento de uma determinada recompensa. A expectativa consiste nas percepções que cada indivíduo tem em relação ao seu desempenho e à sua capacidade de empreender mais esforços para atingir determinado objetivo no trabalho. A Figura 5 demonstra o processo de motivação no trabalho proposto pela teoria da expectativa de Vroom, também conhecido como modelo contingencial:

**Figura 5.** Modelo Contingencial da Teoria das Expectativas de Vroom



Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 535

O modelo contingencial revela que a intensidade dos esforços realizados pelos trabalhadores na situação de trabalho dependerá da interação existente entre a valência, a instrumentalidade e a expectativa, ou seja, quanto maiores forem estas interações, maior também será a motivação humana para o trabalho, o que resultará no aumento do desempenho dos trabalhadores dentro das organizações.

Robbins (2005, p.148) entende que, apesar de algumas críticas, “a teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados”. O autor enfatiza que a teoria da expectativa de Vroom vem sendo amplamente aceita entre os teóricos que estudam a motivação humana no ambiente organizacional do trabalho.

Analisando os argumentos expostos pelos autores, percebe-se que a Teoria da Expectativa oferece para as organizações algumas ferramentas necessárias para obterem de seus empregados o desempenho desejado, de forma que estes satisfaçam os seus objetivos individuais, mediante objetivos e metas propostos pelas organizações.

## **2. COOPERATIVISMO**

O cooperativismo pode ser definido como um movimento que busca constituir uma sociedade mais justa, livre e igualitária em bases democráticas, através da ajuda mútua e da cooperação envolvendo empreendimentos cooperativos que atendam às reais necessidades de seus cooperados.

Neste capítulo, abordar-se como se deu a formação do pensamento cooperativo, seus precursores e principais experiências que contribuiu para a sua consolidação nos diversos países, apontando também como se deu o seu surgimento no Brasil.

Aqui busca-se permitir ao leitor o entendimento em torno dos fundamentos e pressupostos do cooperativismo e seus desdobramentos no Brasil, dando-lhe subsídios para compreender a dinâmica de trabalho dentro dos empreendimentos cooperativos. Para o estudioso da gestão pública nosso intuito é contribuir para a compreensão dos aspectos econômicos e sociais que permeiam o trabalho cooperativo.

### **2.1 Formação do Pensamento Cooperativo**

Os pilares do pensamento cooperativista tem sua origem nos séculos XVIII e XIX, fomentada por pensadores que questionavam as desigualdades sociais e econômicas geradas pelo advento da grande indústria na Europa. Esses pensadores, também chamados de socialistas utópicos, inconformados com a sociedade em que viviam, aspiravam organizar uma sociedade ideal, sustentada sob os pilares da justiça, da fraternidade, da organização social equitativa e da justa repartição da riqueza.

A seguir abordar-se como se deu a formação desse pensamento e sua evolução ao longo dos séculos, destacando os principais pensamentos e experiências que contribuiu para a consolidação da doutrina cooperativista no mundo.

#### **2.1.1 Precursores do Cooperativismo (socialistas utópicos)**

Os reflexos negativos gerados pela revolução industrial na Europa do século XVIII, que trouxe inúmeras mazelas e aprofundaram ainda mais as desigualdades socioeconômicas existentes na época, foram alvos de constantes debates envolvendo os principais pensadores, que ficaram conhecidos como os socialistas utópicos. Fazem parte desse grupo os seguintes pensadores: Robert Owen (1772 – 1858), Charles Fourier (1772 – 1837), Philippe Joseph

Benjamins Buchez (1796 – 1865), Louis Blanc (1812 – 1837). Vale também ressaltar as contribuições de Peter Corneliszoon Plockboy (1625-1670), e John Bellers (1654-1725).

Os primeiros sinais da formação do pensamento econômico cooperativista estão presentes nas concepções de P. C. Plockboy, um holandês radicado na Inglaterra, que publicou em 1659, sob o pseudônimo de Peter Cornellius van Zurickzee, um panfleto contendo o seguinte título:

Ensaio sobre um método para tornar felizes os pobres desta nação e os dos outros povos, reunindo um certo número de homens competentes em uma pequena associação econômica ou pequena república na qual cada um conservará sua propriedade e poderá, sem recorrer à força, ser empregado no gênero de trabalho para o qual tem mais aptidão. O meio de livrar esta nação, assim como as demais, não somente dos preguiçosos e dos malvados, mas também das pessoas que buscaram e encontraram o meio de viver às custas do trabalho dos outros.

Segundo Valadares (2005), a partir de sua proposta associacionista, Plockboy sonhava formar uma associação econômica mediante a organização de colônias constituídas por famílias ou pequenos grupos econômicos constituídos pelas quatro mais importantes categorias de indivíduos que compõem a humanidade: agricultores, artesãos, marítimos e mestres das artes e das ciências, onde houvesse uma ligação íntima envolvendo agricultura e indústria, contribuindo para que a produção e consumo de bens se processem nas condições mais vantajosas para seus associados.

Conhecedor das propostas de Plockboy, John Bellers também seguiu a mesma lógica de seu antecessor ao publicar em 1695 um trabalho intitulado “Proposições para a criação de uma associação de trabalho de todas as indústrias úteis e da agricultura”. Nesta publicação, Bellers mencionava a criação de “colônias cooperativas de trabalho associado”, contendo no mínimo 300 associados, podendo chegar a 3000 ou mais associados. Essas colônias também seriam baseadas na união das indústrias e agricultura, o que permitiria aos associados mais vantagem coletiva em relação à vantagem individual, pois seria suprimido o lucro dos intermediários e das indústrias inúteis, assim como os honorários dos advogados, etc.

Já Abrantes (2004) aponta que Robert Owen foi um importante ícone do movimento cooperativista moderno. Segundo o autor, suas práticas e concepções difundidas na fábrica de fios de algodão em New Lanark na Escócia, onde Owen adotou inúmeros benefícios aos empregados, tornou a fábrica um modelo de sucesso bastante conhecido na Europa. Muito a frente de seu tempo, Robert Owen também imaginou a criação de “comunidades” envolvendo cooperativas integrais, baseadas na propriedade coletiva dos meios de produção tanto na

indústria, quanto na agricultura, pois acreditava que o homem é resultado de seu meio social, portanto, para modificá-lo era preciso também modificar o meio social em que esse homem estava inserido.

Vivendo na mesma época que Robert Owen, Charles Fourier foi um Critico ferrenho das abordagens propostas por Owen, chegando a taxar as associações owenianas de fanáticas e desprezíveis (SANTOS, 2001). Sua doutrina, puramente de cunho teórico, procurou harmonizar as relações e os interesses da classe trabalhadora, dos capitalistas e dos consumidores, pois acreditava que os problemas econômicos e sociais poderiam ser resolvidos por meio dos Falansterios, onde os homens viveriam suas diferenças com justiça e harmonia. Entretanto, ao mencionar a figura do filantropo como financiador econômico dos Falansterios, a doutrina proposta por Fourier perde o seu caráter de modelo cooperativo.

Já Buchez, como argumenta Valadares (2005), defendia a associação dos operários por categoria profissional de forma pacífica e sem espoliações do trabalho, onde os associados exercessem dupla função, ou seja, ao mesmo tempo empregados e empresários, tornando-se produtores livres com retorno das sobras proporcionais ao trabalho, o que asseguraria rendimentos iguais a todos associados. Buchez propôs a criação de um banco de estado do trabalho, como também a indivisibilidade e alienação do capital social das cooperativas.

Seguindo na contra mão de seus antecessores, Blanc preconizava um ideal de associação mediante a transformação do meio econômico, com a passagem de um regime de livre concorrência para um regime de cooperação, tendo nas associações e nas oficinas sociais uma ferramenta indispensável para remediar os efeitos negativos gerados pela grande indústria, onde o Estado seria promovido a banqueiro dos pobres, visto que no início a massa operária não teria capital financeiro necessário para a criação e manutenção de uma empresa. Essa ingerência do Estado teria um período inicial de um ano, em seguida em assembléia os associados elegeriam os dirigentes que passariam a responder pela associação (VALADARES, 2005).

Embora vivendo em um período cheio de adversidades, esses pensadores, muito a frente de seu tempo, conseguiram influenciar o surgimento do cooperativismo moderno, através de diferentes concepções e pontos de vistas acerca dos aspectos teóricos da cooperação humana.

### 2.1.2 Experiência de Woolwich, Chatham e Rochdale

Embora as práticas de cooperação e ajuda mútua sejam bastante antigas, somente no século XVIII, a partir das profundas mudanças política, econômica e social, oriundas do processo de industrialização da Europa, que essa ideia ganha impulsos, contribuindo para o nascimento da primeira tentativa de implantação de um empreendimento cooperativo, com existência documentada em 1760.

Essa cooperativa era composta por trabalhadores empregados nos estaleiros de Woolwich e Chatham, na Inglaterra, que juntos fundaram moinhos de cereais em base cooperativa para não ter de pagar os altos preços cobrados pelos moleiros que, naquele contexto, detinham o monopólio local (VEIGA & FONSECA, 2001; ABRANTES, 2004; VALADARES, 2005).

Todavia, o marco inicial do cooperativismo moderno se dá com a fundação, em 21 de dezembro de 1844, da cooperativa de consumo dos pioneiros de Rochdale, na cidade Manchester, que na época notabilizou-se como um importante centro têxtil da Inglaterra. Bialoskorski Neto (2006 p. 27-28 apud Cenzi, 2011 p. 27) é elucidativo ao descrever o surgimento da primeira cooperativa moderna do mundo:

Após uma sofrida greve por melhores salários, que acabou não vitoriosa, um grupo de pobres tecelões ingleses tentava desesperadamente fugir do estado de miséria ao qual estava subjugado. Em novembro de 1843, o grupo começou a discutir as fórmulas possíveis para combater aquele estado e desesperança. Apesar de não terem conseguido o aumento salarial solicitado e mesmo sem saber o que fariam, os operários passaram uma lista de adesões e começaram a recolher dinheiro e a formar um caixa com seus próprios e escassos recursos. Assim, em outubro de 1844, após terem juntado com muito sacrifício alguns recursos próprios – 28 libras – esses pobres tecelões de Rochdale registram e funda uma sociedade, a “Rochdale Society of Equitable Pionners”, uma cooperativa de consumo.

Um ano mais tarde, em 1845, a cooperativa de Rochdale já contava com 74 associados; em 1869, eram 5.809 associados; em 1879, o total de associados era de 10.427; e em 1900, a cooperativa já contabilizava 1,7 milhões de associados. Além das atividades de consumo, a cooperativa de Rochdale também passou a atuar nas aquisições de moradias, compra de terras para os seus sócios, produção de produtos e abertura de outras filias da cooperativa (VEIGA & FONSECA, 2001; ABRANTES 2004; VALADARES, 2005).

O modelo organizacional da cooperativa de Rochdale tornou-se um exemplo de sucesso, devido à enorme capacidade de adaptação em relação às oportunidades e aos riscos da economia em meio a um mercado capitalista competitivo, passando a ser copiado em

diversos países, o que proporcionou a expansão dos pressupostos da doutrina cooperativista no mundo inteiro.

### **2.1.3 Escola de Nimes**

A doutrina cooperativista tem suas raízes originadas na França e Inglaterra do século XVII e XVIII, a partir dos ideais dos socialistas utópicos. Contudo, o cooperativismo somente alcança o status de doutrina econômica após o processo de sistematização realizada na França, por Charles Gide e demais membros da Escola de Nimes.

De acordo com Pinho (1982), Charles Gide, entusiasmado com o surgimento de um novo modelo paralelo ao capitalismo e ao socialismo então vigentes, passou a divulgar o cooperativismo como um instrumento indispensável para a reforma do sistema capitalista. A autora salienta que Gide também condenava o regime assalariado em nome da justiça e da solidariedade humana, preconizando sua supressão pacífica através da cooperação espontânea. Devido à autenticidade de suas concepções, Charles Gide tornou-se o principal sistematizador do pensamento Cooperativo rochdaleano, deixando em 1886 as doze virtudes do cooperativismo, cujo propósito era, sobretudo, promover a difusão, o fortalecimento, a expansão e a internacionalização da doutrina cooperativista. A seguir abordaremos o processo de internacionalização do cooperativismo.

## **2.2 Internacionalização do Cooperativismo**

Os primeiros sinais da necessidade de internacionalização do movimento cooperativista foram levantados por Robert Owen, ainda na Inglaterra no ano de 1835. Entretanto, segundo Cenzi (2011), somente em 1851, após a realização de um congresso nacional envolvendo 44 cooperativas, na Inglaterra, que se efetivou a idéia de formar uma organização para representar os interesses dessas sociedades cooperativas existentes na época.

Os anos seguintes foram marcados por uma forte expansão da doutrina cooperativista, onde começaram a surgir cooperativas em todas as cidades da Inglaterra. Devido ao seu sucesso, em poucos anos as cooperativas já havia atingido toda a Europa e demais países do mundo. O cooperativismo crescia e, assim como os diversos segmentos da economia possuem seus órgãos representativos, o cooperativismo também necessitava de uma organização em nível mundial, capaz de reunir os interesses de todas as cooperativas. Finalmente em 1895 nasce a Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

### **2.2.1 Aliança Cooperativa Internacional**

A ACI foi fundada em 1895 por iniciativa de líderes cooperativistas da França, Inglaterra e Alemanha, cujo objetivo era criar um órgão representativo mundial que intensificasse as relações entre as cooperativas de diversos países.

Segundo Santos (2001), a fundação da ACI foi marcada por intensos debates, envolvendo duas correntes: a da “Hegemonia do Produtor”, representado pelo grupo de Londres e sob liderança de Vansittart Neale. Esta corrente pregava a transformação social por intermédio das cooperativas de produção, que seria o instrumento de libertação do trabalhador assalariado. Do lado oposto, estava a corrente denominada “Hegemonia do Consumidor”, representada pelo grupo de Manchester, que pregava a transformação social pela organização das cooperativas de consumo, pois entendiam que todas as pessoas são consumidoras e nem todas são trabalhadoras, portanto, atenderiam aos interesses de todos.

Depois de vários debates envolvendo as duas principais correntes do cooperativismo na época surgem novamente à figura de Charles Gide, sistematizador das doze virtudes do cooperativismo, sendo decisivo para que a ACI aprovasse as propostas da corrente da “Hegemonia do Consumo”.

Atualmente, a ACI está sediada em Genebra, na Suíça, mas possui escritórios no Continente Africano, na Ásia e Pacífico, na América Central, Caribe e América do Sul e continua cuidando dos interesses dos diversos ramos do cooperativismo mundial (Cenzi, 2011). No Brasil, as cooperativas e seus diversos ramos estão sob a responsabilidade da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) desde a aprovação da lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971.

### **2.2.2 O reconhecimento dos organismos internacionais**

Diante do processo de solidificação da ACI, o cooperativismo alcança o status de doutrina econômica, tornando-se uma alternativa viável para o enfrentamento dos problemas oriundos do processo de globalização. Devido sua importância no cenário mundial, em 1966, com a edição da R127, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) torna-se o primeiro organismo internacional a divulgar o sistema cooperativista como uma ferramenta capaz de influenciar positivamente na economia dos países em desenvolvimento (Cenzi, 2011).

Três anos mais tarde, a Organização dos Estados Americanos (OEA), através da Carta de Buenos Aires, demonstra seu interesse e apoio à doutrina cooperativista, divulgando e

conclamando todos os países membros das Américas a investir no cooperativismo. Também em 1969, a Organização das Nações Unidas (ONU), por meio da edição da Resolução nº 1.413, sob responsabilidade de seu Conselho Econômico e Social, procurava destacar a importância do cooperativismo como modelo econômico (Cenzi, 2011).

Cenzi (2011) argumenta que antes do reconhecimento dos organismos internacionais a Igreja Católica já apontava em inúmeros documentos papais a importância do cooperativismo, como ferramenta empresarial que pregaria a democracia, a solidariedade e a justiça social. Essas características estão presentes nas atividades associativas. Portanto, o reconhecimento do cooperativismo, tanto pela igreja católica, quanto pelos demais organismos internacionais contribuíram para o fortalecimento da doutrina cooperativista, proporcionando sua difusão em diversos países do mundo, chegando ao Brasil no final do século XIX. A seguir abordaremos o Cooperativismo e o Estado Intervencionista brasileiro.

### **2.2.3 Cooperativismo e Estado Brasileiro**

Os primeiros sinais do movimento cooperativista datam do ano de 1847, quando o médico Francês Jean Maurice Faivre junto com outros europeus, criou no estado do Paraná, a colônia Tereza Cristina, cuja proposta associativista era baseada na doutrina difundida por Charles Fourier. Embora não tenha logrado êxito, devido às limitações da época, a colônia Tereza Cristina de certa forma contribuiu para a formação da doutrina cooperativista no país (ABRANTES, 2004; VEIGA E FONSECA; SINGER, 2002).

Entretanto a doutrina cooperativista alcança seu apogeu, a partir das profundas mudanças do cenário político, econômico e social, oriundos do processo de abolição da escravidão e da Proclamação da República Federativa do Brasil. Veiga e Fonseca (2001) argumentam que esses e outros fatores contribuíram para a chegada de milhares de imigrantes europeus de norte a sul do país que, influenciados pelos pensamentos cooperativistas dos pioneiros de Rochdale, passaram a formar cooperativas de consumo nas cidades e cooperativas agropecuárias no campo, baseadas nas caixas de Raiffeisen e nos bancos Luzzati, fundada no Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre suíço Theodoro Asmsted em 1902.

Após seu reconhecimento legal, o cooperativismo passa a apresentar-se como instrumento preferencial do Estado Brasileiro para viabilizar a execução das políticas dirigidas ao setor rural. Essa intervenção felizmente de certa maneira contribuiu para que em

algumas décadas, o crescimento e a expansão dos empreendimentos cooperativos alcançasse todo o território nacional.

Cenzi (2011), analisando a evolução da legislação cooperativista no Brasil, aponta que o movimento iniciou suas ações no país, com o advento da aprovação do Decreto nº 979 de 06/01/1903. Mesmo que ainda atrelada aos sindicatos, essa norma contribuiu para a disseminação do pensamento cooperativista no país.

O autor salienta que também surgiram outras leis e decretos, que ampliaram o mundo jurídico do sistema cooperativista brasileiro. Dentre elas estão: a edição do Decreto-lei nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, sancionado pelo presidente Getúlio Vargas, que dá ao cooperativismo brasileiro o status de política de controle social e intervenção estatal, criando incentivos econômicos, fiscais e estruturais suficientes para a expansão da doutrina cooperativista no país; e a aprovação da Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971, que atribuiu ao sistema cooperativista brasileiro maior flexibilidade para contratos firmados entre as cooperativas e terceiros, intitulando a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos, criada pelo Decreto de 1969, como única representante legal do sistema cooperativista brasileiro.

Com a OCB, o governo militar buscava modernizar os empreendimentos cooperativos, entretanto o modelo rígido e as diversas restrições impostas pela lei, para o funcionamento desse formato de organização culminou na quase falência de alguns ramos do cooperativismo brasileiro.

Somente após a aprovação da Constituição Federal de 1988 que as cooperativas adquiriram autonomia e independência, tornando-se livres da tutela intervencionista do Estado que, do ponto de vista estrutural, em alguns aspectos, foi importante por conceder sustentação econômico-financeira durante certo tempo para que o sistema pudesse sobreviver. Entretanto, do ponto de vista da competitividade como empresa, esta ação foi prejudicial, pois independentemente de qualquer estratégia adotada pelos associados, as cooperativas conseguiam sobreviver aos efeitos do mercado devido aos incentivos ofertados pelo Estado.

Com o fim do Estado intervencionista, as cooperativas tiveram a necessidade de se modernizar rapidamente, de forma a prestar melhores serviços a seus associados. Para isso, tiveram que diversificar os ramos de atividades, procurando na autogestão e na qualificação técnica, a fórmula necessária para inserir maior competitividade para ofertar no mercado bens e serviços de qualidade, tendo em vista o objetivo de obter bons retornos para seus associados e empregados.

## 2.3 Princípios Cooperativos

A gênese dos princípios cooperativistas tem como arcabouço legal as práticas administrativas e operacionais desenvolvidas pela Rochdale Society of Equitables Pioneers, na Inglaterra no ano de 1844. Para VEIGA & FONSECA (2001), os princípios são as linhas orientadoras pelas quais as cooperativas adequam suas prática e valores, contrapondo-se ao modelo difundido pelo capitalismo. Após sucessivas modificações ocorridas nos congressos da ACI em 1937, 1966 e 1995, atualmente existem 07 (sete) princípios que regem o cooperativismo:

- **Princípio da Adesão Livre e Voluntária:** esse princípio afirma que as cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação sexual, social, racial ou político-religiosa.
- **Gestão Democrática pelos Sócios:** de acordo com esse princípio, as cooperativas são organizações democráticas controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões em assembleias por meio do voto.
- **Participação Econômica dos Sócios:** esse princípio permite ao associado discutir e opinar sobre os investimentos financeiros que serão aplicados na cooperativa, levando em consideração os resultados das sobras líquidas para os gastos com as despesas de operacionalização e manutenção, além da transferência de 10% para o Fundo de Reserva e 5% para o Fundo de Assistência Técnica e Educação Social. Segundo Veiga e Fonseca (2001), as cooperativas têm a obrigação de gerar sobras, das quais este fundo é retirado e, em nenhuma hipótese, existe a possibilidade de as cooperativas deixarem de constituir esse fundo.
- **Autonomia e Independência das Cooperativas:** este princípio garante a autonomia e independência para que os empreendimentos cooperativos possam cumprir com seus objetivos e metas sem a intervenção externa, de terceiros. No Brasil este princípio rompe com as práticas intervencionistas do Estado.
- **Educação, Treinamento e Informação:** este princípio incentiva as cooperativas a promover a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir para o desenvolvimento de suas cooperativas.

- **Intercooperação:** este princípio parte da ideia de que as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. Em seus estudos, Veiga e Fonseca (2001) apontam que a troca de experiências através da intercooperação entre as cooperativas fortalece um importante setor da economia, além de contribuir para o desenvolvimento da doutrina cooperativista no país.
- **Interesse pela Comunidade:** as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos seus membros. Isto ocorre a partir do momento em que a cooperativa amplia o número de associados e consegue gerar novas oportunidades de trabalhos diretos ou indiretos, trazendo com isso investimentos econômicos, de modo a beneficiar toda a comunidade inserida no contexto da cooperativa.

## 2.4 Tipologias das Cooperativas

As cooperativas atualmente estão inseridas em diversos seguimentos das atividades humanas, agindo de acordo com as necessidades levantadas pelos seus associados. De acordo com Périus (2001, p. 63) a OCB classifica as cooperativas nos seguintes ramos:

**AGROPECUÁRIO:** composto pelas cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem ao cooperante.

**CONSUMO:** composto pelas cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus cooperantes.

**CREDITO:** composto pelas cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos de seus cooperantes.

**EDUCACIONAL:** composto por cooperativas de professores, cooperativas de alunos de escola agrícola, cooperativas de pais de alunos e etc.

**ESPECIAL:** composto pelas cooperativas constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas.

**HABITACIONAL:** composto pelas cooperativas destinadas à construção, à manutenção e à administração de conjuntos habitacionais para o seu quadro social.

**INFRAESTRUTURA:** composto pelas cooperativas cuja finalidade é atender, direta e prioritariamente, o próprio quadro social com serviços de infraestrutura.

**MINERAL:** composto pelas cooperativas com a finalidade de pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais.

**PRODUÇÃO:** composto pelas cooperativas dedicadas à produção de vários tipos de bens e mercadorias, sendo os meios de produção propriedade coletiva, através de pessoas jurídica e não propriedade individual do cooperante.

**SAÚDE:** composto pelas cooperativas que se dedicam à preservação e à recuperação da saúde humana.

**TRABALHO:** composto pelas cooperativas de trabalhadores de qualquer categoria profissional, para prestar serviço como autônomos, organizados num empreendimento próprio.

**TURISMO E LAZER:** composto pelas cooperativas que desenvolvem atividades na área do turismo e lazer.

De acordo com Gaiger (2013), as cooperativas, em seus diversos ramos, geram alternativas para o enfrentamento do grave cenário de crise pelo qual o país vem atravessando, com a diminuição dos postos de trabalho com carteira assinada. Entretanto, o autor argumenta que é necessário distinguir as ações desenvolvidas pelo cooperativismo tradicional e o novo cooperativismo encabeçado pelas cooperativas populares de economia solidária, cuja ação é baseada na cooperação, na autogestão e, sobretudo, na solidariedade.

No capítulo a seguir analisa-se os pontos de convergência e divergência apresentados pelos principais autores que discutem sobre o cooperativismo e suas vertentes, procurando aproximá-la das condicionalidades que podem gerar motivação ou desmotivação no trabalho em empreendimentos cooperativos.

### 3. MOTIVAÇÃO DENTRO DO COOPERATIVISMO

Os estudos desenvolvidos no século XX pelos teóricos da psicologia organizacional já sinalizava a importância da motivação para o bom desempenho das atividades no ambiente organizacional do trabalho. De fato não importa a função ou o cargo exercido pelo trabalhador dentro de uma organização, seja ela empresa capitalista ou empreendimentos cooperativos, visto que esse trabalhador somente irá apresentar resultados produtivos caso esteja motivado no seu trabalho.

A motivação não segue um processo simultâneo, pois as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo padrões diferentes de comportamento. Nesse sentido, Chiavenato (1992, p. 66) sinaliza a existência de três premissas que dinamizam o comportamento humano:

**O comportamento é causado**, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio influi decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.

**O comportamento é motivado**, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

**O comportamento é orientado para os objetivos**. Em todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Motivar o comportamento humano para o trabalho é o maior desafio a ser enfrentado pelos empreendimentos cooperativos, visto que o indivíduo está sempre em busca de atender suas necessidades individuais e, para adequar-se ao trabalho cooperado, ele precisa vislumbrar, na atuação das cooperativas, o caminho necessário para o alcance de seus objetivos. Nos tópicos seguintes se discutirá sobre o papel das pessoas dentro dos empreendimentos cooperativos, como também se buscará aproximar as discussões sobre a motivação no espaço da economia solidária e a motivação no ambiente organizacional das cooperativas intermediadoras de mão de obra.

#### 3.1 Motivação e Cooperativismo: as pessoas dentro dos empreendimentos cooperativos

Os reflexos negativos gerados pelas sucessivas crises econômicas vêm inserindo uma nova dinâmica dentro das organizações sejam elas empresas capitalistas ou empreendimentos cooperativos – tradicionais ou solidários – “sem fins lucrativos”, os quais tiveram a

necessidade de adotar inúmeras estratégias visando o aumento de sua competitividade diante do mercado. Neste contexto de instabilidade, torna-se indispensável o papel do fator humano para que, em meio às dificuldades, as organizações possam atingir seus objetivos. Nesse sentido Del Fiaco (2006, p. 67) argumenta que:

Organizações existem porque têm dentro delas pessoas que trabalham. Instituições podem ter as melhores máquinas, a mais avançada tecnologia, mas sem gente, não podem funcionar. Só há desempenho através do trabalho produtivo, é uma função essencial. As organizações da sociedade atual se tornam cada vez mais, os meios pelos quais os indivíduos buscam seu sustento, encontram seu acesso a um status social, à comunidade e à satisfação e realização pessoal.

Segundo os estudiosos da escola das relações humanas, o homem é considerado um ser social – *homo social* – dotado de personalidades, ideologias, emoções, valores, desejos e atitudes. Por isso não consegue viver isolado de seu grupo, vislumbrando no convívio dentro das organizações, o estímulo ou motivação necessária para obter sua realização pessoal, mediante o alcance dos seus objetivos individuais.

Robbins (2005) enfatiza que a motivação é desencadeada por três elementos-chave, os quais o autor denominou de intensidade, direção e persistência. A primeira palavra chave é a intensidade, a qual Robbins considera a mais importante, pois caracteriza os esforços realizados pelas pessoas no ambiente do trabalho. A segunda é a direção que, de acordo com o autor, deve ser conduzida de modo que beneficie a organização. E a terceira e última palavra chave é a persistência, a qual indica por quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço para as realizações das tarefas sob sua responsabilidade, até que possam atingir seus objetivos individuais dentro das organizações.

Devido às constantes transformações nas relações de trabalho, a motivação tornou-se também um dos principais fatores a ser encarado pelos empreendimentos cooperativos, visto que, estimuladas pelos processos cíclicos enfrentados pelo modelo capitalista e consequente escassez do emprego formal, as pessoas são levadas a aderir ao trabalho cooperado, buscando nos empreendimentos cooperativos a satisfação de seus objetivos individuais e a garantia de subsistência, através da geração de ocupação e renda que lhes permitem custear a alimentação, a moradia, o vestuário, entre outras necessidades básicas.

Entretanto, diversas pesquisas desenvolvidas pelos estudiosos do tema revelam inúmeras distorções nas relações trabalhistas e, sobretudo, na desobediência dos princípios difundidos pela doutrina cooperativista, tanto por parte das cooperativas tradicionais, quanto por parte das cooperativas populares de economia solidária e das cooperativas de trabalho

autogestionárias. Esses estudos demonstram as dificuldades que o cooperativismo e as cooperativas têm em conseguir superar as mazelas deixadas pelo sistema capitalista (MACIEL ET AL, 2006; MAGRO & COUTINHO, 2008; EID & CHIARIELLO, 2009; PAULA & BARRETO, 2009).

Maciel et al (2006) enfatizam em seus estudos que as cooperativas autogestionárias precisam lidar com o desafio de criar uma cultura de cooperação envolvendo os seus cooperados, visto que estes ainda se mantêm presos à lógica do capitalismo e, na maioria das vezes, questionam benefícios pagos pelas empresas capitalistas como: carteira assinada, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), seguro desemprego, aposentadoria etc. Desse modo, não conseguem compreender que a dinâmica do trabalho agora é outra, pois todos são considerados sócios das cooperativas, com direitos e deveres perante os demais associados.

Essa falta de segurança para com o trabalho, detectadas entre os cooperados que participaram das pesquisas desenvolvidas por Maciel et al (2006), remete às discussões propostas pela teoria dos dois fatores de Herzberg. Como já sinalizado no capítulo anterior, para a teoria dos dois fatores a motivação no trabalho é desencadeada por fatores motivacionais (intrínsecos, que dependem do próprio trabalhador para acontecer, como crescimento no trabalho) e higiênicos (extrínsecos, que dependem de fatores externos para acontecer, como segurança no trabalho). A inexistência de fatores higiênicos na cooperativa em estudo acarretou o sentimento de insatisfação entre os trabalhadores cooperados, impactando diretamente no processo da motivação para o trabalho.

Magro & Coutinho (2008), em pesquisa realizada em uma cooperativa de economia solidária do oeste do estado de Santa Catarina, chegaram à conclusão de que o comprometimento dos trabalhadores que se inserem nos empreendimentos solidários na busca de atender sua necessidade econômica é outro problema a ser superado pelas cooperativas criadas de forma verticalizada, tendo em vista que os cooperados, pelo fato de não participarem das lutas em torno de sua criação, acabam não se sentindo como os próprios donos dos meios de produção. De acordo com os autores, esse sentimento de não pertencimento refletia-se na baixa participação dos cooperados nas assembleias e reuniões, onde são decididas as estratégias de operacionalização das cooperativas ou até mesmo nos processos de capacitação contínua desenvolvidos em parcerias com outras instituições.

Diante dos registros encontrados nessa pesquisa, recorre-se novamente à teoria dos dois fatores de Herzberg, buscando refletir sobre os fatores motivacionais, que podem gerar

motivação, especialmente o “enriquecimento do cargo”, o qual pode ser utilizado pelas cooperativas, de modo a promover a educação continuada de seus cooperados, através de constantes capacitações que lhes possibilitem o crescimento profissional, contribuindo para sua motivação no trabalho. Entretanto, as autoras apontam que, numa cooperativa criada de cima para baixo, a ausência do sentimento de empoderamento contribui para o pouco interesse do cooperado em buscar o crescimento no trabalho, portanto, são empreendimentos que pouco motivam seus cooperados.

Segundo Paula & Barreto (2009), outro ponto a ser debatido são as práticas adotadas pelas cooperativas ditas autogestionárias. Em um estudo realizado em uma cooperativa localizada na capital do Ceará, as autoras identificaram que os inúmeros instrumentos de controle do trabalho utilizado pela cooperativa era na realidade uma cópia fiel das ferramentas de controle do trabalho difundidas entre as empresas capitalistas. Diante dos resultados apresentadas na pesquisa, chega-se ao seguinte questionamento: A cooperativa em questão adota um modelo capitalista de gestão, mas em contrapartida possibilita o desenvolvimento e a progressão de carreira de seus cooperados dentro da organização?

As próprias autoras apontam que não. A pesquisa revelou que, embora os cooperados fossem intensamente cobrados em relação à pontualidade, através de controle de ponto, à assiduidade, através de escala de serviço e o comprometimento, por meio do alcance das metas organizacionais previamente estabelecidas, a cooperativa ainda não havia adotado um programa de progressão de carreira, de modo a motivar os seus cooperados para o trabalho.

Fazendo uma ponte entre a prática adotada pela cooperativa e os estudos desenvolvidos pelos teóricos da motivação, remonta-se novamente a Herzberg quando este afirma que a possibilidade de crescimento e progressão da carreira pode favorecer a motivação para o trabalho dentro de uma organização. Portanto levando-se em consideração os pressupostos da teoria dos dois fatores, essas distorções encontradas na pesquisa, acabam gerando um sentimento de insatisfação entre os cooperados, impactando negativamente no processo de motivação para o trabalho.

Eid & Chiariello (2009), em pesquisa desenvolvida em duas cooperativas no estado do Paraná, cujo objetivo era analisar como se desenvolvia o processo decisório e a organização do trabalho em uma cooperativa tradicional e em uma cooperativa popular de economia solidária, demonstraram uma enorme discrepância tanto em relação à estrutura organizacional e societária, quanto em relação à participação nos processos decisórios de ambas as cooperativas.

Por um lado, a cooperativa tradicional despontou com uma melhor estrutura organizacional, além de um número expressivo de profissionais cooperados, entretanto com pouca participação dos trabalhadores nos processos decisórios. Por outro lado, embora a cooperativa de economia popular apresentasse uma estrutura organizacional regular e um número pouco expressivo de associados, a participação nos processos decisórios era bastante forte. Mas, aqui existia a dificuldade de assunção de funções de alta responsabilidade por parte dos associados, denotando que o nível de instrução/escolaridade também comprometia o bom desempenho da organização. Daí a importância do fomento à educação continuada como forma de empoderamento dos associados.

A pesquisa em questão demonstrou a dificuldade enfrentada pela cooperativa popular de economia solidária na busca de encontrar entre as pessoas associadas perfis de liderança, que pudessem promover a rotatividade dos principais cargos existentes na cooperativa. Realizando um entrelaçamento entre teoria e prática, Herzberg demonstrou em seus estudos sobre os fatores motivacionais que tornar os cargos desafiadores pode desencadear no indivíduo a busca pela superação de seus próprios limites, visando ao alcance de seus objetivos individuais, o que contribui para o processo de motivação no trabalho.

Desse modo, não se pode negar o importante papel que as cooperativas adquiriram no cenário econômico e isso aumenta sua responsabilidade enquanto fomentadora do trabalho. Mas, o que não deve ocorrer é o distanciamento dos princípios doutrinários. Caso isso ocorra, as cooperativas podem incorrer no risco do fracasso, como bem sinalizam Eid e Chiariello (2009, p. 62): “em momentos pós-crise, de relativo aumento da atividade econômica, as possibilidades de retorno ao emprego formal assalariado atrairia a gama de trabalhadores cooperados, esvaziando os empreendimentos coletivos”. Isso provocaria sérios impactos para a sustentabilidade das cooperativas e, conseqüentemente, para a doutrina cooperativista mundial.

### **3.2O Espaço da Economia Solidária x Motivação**

O movimento da economia solidária ganhou expressão no Brasil ao longo da década de 1990, quando diversas iniciativas econômicas baseadas no cooperativismo e associativismo despontaram como reação da classe trabalhadora aos altos índices de desemprego registrados no país. Um bom exemplo dessa nova roupagem do cooperativismo está presente na organização das chamadas cooperativas populares de economia solidária, baseadas na “livre

associação de trabalhadores e nos princípios de autogestão e cooperação” (GAIGER, 2004; SINGER, 2002).

A característica democrática do espaço da economia solidária – a qual compreende uma diversidade de práticas econômicas e sociais, organizadas sob a forma de cooperativas populares, bancos comunitários, associações, empresas autogestionárias, redes de cooperação, complexos cooperativos, entre outras, que realizam atividades de produção de bens e prestação de serviços aos seus associados – torna-a um espaço que pode contribuir para a motivação dos trabalhadores inseridos nesses empreendimentos, que representam anseios das camadas mais baixas da população e dos profissionais desempregados que buscam a garantia de ocupação e renda.

Buscando aproximar o espaço da economia solidária ao processo de motivação das atividades humanas desenvolvidas dentro dos empreendimentos solidários, recorre-se à etimologia da palavra motivação, a qual vem do verbo latino *movere*, cujo tempo supino *motum* e o substantivo *motivum*, do latim tardio, deram origem ao termo semanticamente aproximado, que é motivo. Sendo assim, genericamente, a motivação, ou o motivo, “é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico” (CHIAVENATO, 1992, p.65).

Singer (2003) argumenta que os atores da economia solidária surgem e se fortalecem nos interstícios das crises desencadeadas pelo sistema capitalista, quando empresas em estado de falência são “tomadas” pelos seus empregados e transformadas em cooperativas; terra deixada improdutiva que, via reforma agrária, é doada a trabalhadores que a cultivam em empreendimentos solidários; o mesmo acontece com o lixo que infesta as cidades e, através das cooperativas de catadores, é separado e reciclado. Para o autor, o maior desafio reside em motivar e resgatar a multidão deixada à margem, fazendo-a ver que sua emancipação é possível desde que se tornem os protagonistas dela, elaborando estratégias pautadas na cooperação e na autogestão que contribuam para a sustentabilidade da organização. Neste sentido,

A economia solidária se administra democraticamente, ou seja, pratica a autogestão. Quando ela é pequena, todas as decisões são tomadas em assembleias, que podem ocorrer em curtos intervalos, quando há necessidade. Quando ela é grande, assembleias-gerais são mais raras porque é muito difícil organizar uma discussão significativa entre um grande número de pessoas. Então os sócios elegem delegados por seção ou departamento, que se reúnem para deliberar em nome de todos. Decisões de rotina são de responsabilidade de encarregados e gerentes, escolhidos pelos sócios ou por uma diretoria eleita pelos sócios (SINGER, 2002, p.18)

Nos anos 2000, o espaço da economia solidária e seus diversos atores ganharam maior relevância, após aprovação no Congresso Nacional do projeto de lei que criou a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). De acordo com Singer (2004), esta lei conferiu ao Estado brasileiro um processo de transformação social em curso, provocado pela ampla crise do trabalho que assolava o país desde os anos 1980. Nesta direção, as cooperativas populares e demais atores da economia solidária passaram a dispor de orientação e incentivos direcionados à cooperação e autogestão, tendo em vista a sua própria sustentabilidade frente ao mercado capitalista.

Eid (2003) afirma que é visível o avanço da atuação dos empreendimentos solidários, mas considera que a inclusão social dos trabalhadores desempregados é ainda menor em relação ao ritmo de crescimento das taxas de exclusão social. O autor acredita na possibilidade de fortalecimento da economia solidária enquanto alternativa para o enfretamento do desemprego e da exclusão. Entretanto, considera necessária a participação dos trabalhadores cooperados com organizações dos movimentos sociais autênticos e com políticas públicas que construam o processo de autonomia e emancipação dos empreendimentos cooperativos de economia solidária, sem reproduzir o modelo histórico da caridade e do assistencialismo.

Segundo Gaiger (2004), as cooperativas populares de economia solidária procuram alinhar a eficiência e a eficácia a partir das práticas dos princípios propostos pela doutrina cooperativista. Esses empreendimentos, de modo democrático, buscam na autonomia, na qualidade da gestão e no envolvimento social as ferramentas necessárias para a obtenção de resultados econômicos com benefícios para os seus associados. Desse modo, o autor compreende que:

Assim, as cooperativas populares, oriundas de lutas sociais, ao contrário daquelas induzidas externamente, além de exibirem melhores indicadores econômicos, apresentavam maior solidariedade comunitária e maior inserção política na sociedade (Gaiger, 2013, p. 213).

Lima (2007) argumenta que as propostas levantadas pela economia solidária tem no trabalho em cooperativas e empresas autogestionárias o “núcleo duro” de um projeto de sociedade justa e igualitária, além da garantia de ocupação e renda. Para o autor, essa proposta recupera a perspectiva do trabalho como elemento emancipador sem eliminar o mercado, ao mesmo tempo em que nos remete às proposições de Marx (1818 – 1883), o qual afirmava que as cooperativas poderiam se constituir no ponto de partida para um novo modo de produção.

Entretanto, Souza (2007) analisando as discussões travadas pelos principais defensores da economia solidária, demonstra não haver uma relação entre motivação e o espaço da economia solidária. Apontando, ainda, o que acredita ser controvérsias envolvendo o verdadeiro sentido do movimento denominado novo cooperativismo, que tem como principal ator as cooperativas populares de economia solidária. Para a autora, o primeiro ponto de controvérsia encontra-se na origem do movimento, que procura resgatar temas historicamente vinculados ao socialismo moderno do século XIX, tais como a auto-organização dos trabalhadores, autogestão, sociedade de produtores, justiça social em meio ao processo de desresponsabilização do Estado – contrarreforma do Estado no Brasil – que impôs transformações de capital e estratégias de controle sobre o trabalho.

O segundo ponto de controvérsia está na composição dos empreendimentos de economia solidária que abrange desde moradores de uma comunidade popular que criam uma cooperativa de serviços de limpeza, até patrões e empregados de uma fábrica em processo de falência, que se associam em empreendimentos autogestionário. A autora questiona o fato de a economia solidária amparar formas de associação distintas, tais como: organizações formais e informais, de representação de trabalhadores ou patronal, associações de interesses sociais, econômicos e políticos, indivíduos comuns e experiências ligadas ao poder estatal.

O terceiro ponto de controvérsia reside nos conceitos de economia solidária, que vem sendo difundidos e trabalhados nos diversos segmentos da sociedade civil, tornando contraditória e obscura as relações sociais do capitalismo, em que as classes sociais diferenciam o referencial solidário do conteúdo central da exploração da produção coletiva e da apropriação privada da riqueza. Sendo assim, a economia solidária ignora as discussões sobre o “modo de produção capitalista” e passa a discutir a “gestão do trabalho” e a “regulação econômica”.

Seguindo na mesma linha de raciocínio Santos (2010), em dissertação intitulada: “Economia solidária: Principais conceitos e a materialidade na realidade brasileira”, discute os conceitos trabalhados pelos principais pesquisadores da economia solidária, fazendo uma inter-relação entre o que diz a teoria e as verdadeiras práticas adotadas pelos empreendimentos de economia solidária existentes no país, chegando à conclusão de que atualmente a prática detectada no ambiente organizacional dos empreendimentos está muito distante dos propósitos do movimento da economia solidária.

Desse modo, o autor entende que a Economia Solidária está longe de ser uma solução para o processo de exclusão social e desemprego estrutural que atinge diversas regiões do

país. Ao contrário, aprofunda a exploração da força de trabalho, com remunerações baixas e elevado grau de informalidade, indicando formas de trabalho precarizados, recapitulando as mesmas ações desenvolvidas pelas cooperativas intermediadoras de mão de obra, o que de acordo com os pressupostos difundidos pela teoria dos dois fatores de Herzberg, dificulta o processo de motivação dos profissionais que estão inseridos nesses empreendimentos solidários.

Em meio às discussões sobre o papel das cooperativas no espaço da economia solidária, Pinho (2000, p. 68) afirma que:

Para enfrentar os desafios de mudanças sem precedentes, o cooperativismo precisa se fortalecer como um corpo sistêmico coeso, mas sem abdicar da defesa de seus valores de autenticidade (ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade), nem de seus valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com os semelhantes.

Diante dos argumentos apresentados pelos autores com relação ao espaço da economia solidária é possível perceber que, em meio às controvérsias acerca do tema, as cooperativas populares de economia solidária têm despontado como uma alternativa de ocupação e renda diante das crises cíclicas do capitalismo. Desse modo, não se pode negar a sua importância, mas é preciso refletir sobre os seus reais propósitos de mercado, tendo em vista evitar a perpetuação de práticas de exploração laboral num espaço que se diz democrático e emancipatório.

### **3.3A motivação no ambiente organizacional das cooperativas intermediadoras de mão de obra**

Em meio as sucessivas crises econômicas, que o Brasil tem enfrentado, desde o início da década de 1980 do século passado e, seus desdobramentos ainda hoje refletidos no encolhimento de importantes setores geradores de emprego, tais como: indústria, comércio, serviços e etc, vem criando no país, um cenário de recessão econômica, com queda acentuada do Produto Interno Bruto (PIB) e conseqüente redução do trabalho formal que impacta negativamente no poder aquisitivo das famílias.

Nesse contexto de agravamento do cenário econômico nacional, o cooperativismo em seus diversos ramos, tem se tornado uma alternativa de ocupação e renda para os trabalhadores desempregados. Singer (2004) vai dizer que esse verdadeiro “surto” das cooperativas é resultante das transformações da economia mundial e das dinâmicas dos

mercados de trabalho.

Gaiger (2013) enfatiza que nos últimos anos houve uma sensível mudança de concepção dos autores sobre o caráter e as possibilidades de desenvolvimento das cooperativas de trabalho intermediadoras de mão de obra, visto a necessidade que o trabalhador desempregado possui de garantir ocupação e renda, de modo a enfrentar a escassez de emprego formal, agravados pela crise econômica vigente no país.

Rios (2007) argumenta que a proliferação das cooperativas de trabalho representa a resposta de diferentes setores da sociedade brasileira para enfrentamento da crise do emprego e, por isso, é preciso “separar o joio do trigo” para saber-se distinguir falsas cooperativas de trabalho – as chamadas “coopergatos”, criadas pelas empresas para diminuir os custos com encargos sociais, através da terceirização de mão de obra – das verdadeiras cooperativas de trabalho – que possuem seus próprios meios de produção, comercializando os produtos produzidos pelos seus próprios membros.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Singer (2004, p.4) argumenta que:

A resposta mais frequente à crise do trabalho, por parte das pessoas atingidas, tem sido a formação de cooperativas de trabalho, para, mediante ajuda mútua, gerar trabalho e renda para cada membro. Ao mesmo tempo, empregadores pouco escrupulosos utilizam falsas cooperativas de trabalho para deixar de pagar os encargos trabalhistas, aproveitando-se do fato de que esses encargos não são cobrados de quem contrata trabalho autônomo (a lei considera o cooperado trabalhador autônomo). Além disso, cooperativas autênticas, na ânsia de conseguir contratos, rebaixam seus preços a ponto de abrir mão de muitos dos direitos sociais de seus associados. A precarização das relações de trabalho não é culpa das cooperativas, mas do desemprego em massa, que leva suas vítimas ao desespero, deixando-as dispostas a aceitar trabalho em quase quaisquer condições de remuneração direta e indireta.

Quanto à forma de atuação, Lima (2004) classifica as cooperativas de trabalho em dois grupos: “pragmáticas” e “defensivas”. As cooperativas pragmáticas, também chamadas de falsas cooperativas ou cooperfraudes, são aquelas que atuam no ramo da terceirização através da prestação de serviços a empresas ou mesmo como parte integrante de programas estatais de geração de renda. Sua origem ocorre de maneira verticalizada (sem a participação dos cooperados) e sua natureza é a obtenção do lucro. Para o autor, este tipo de cooperativa está desvinculada dos princípios do movimento cooperativista.

Já as cooperativas defensivas são aquelas que se formam a partir do movimento dos trabalhadores, que buscam a manutenção dos seus empregos por meio da apropriação de fábricas em situação de falência, bem como através de programas governamentais de geração de emprego e renda para populações pobres. Geralmente são apoiadas por sindicatos, ONGs e

instituições da sociedade civil. De acordo com o autor, essas cooperativas se enquadram na proposta de economia solidária, cujos valores baseiam-se na autogestão dos trabalhadores, no combate ao desemprego e no desenvolvimento sustentável.

Discordando dos autores que acreditam nas cooperativas de trabalho como uma alternativa de ocupação e renda, Gallo et al (2000) argumentam que a inclusão do artº 442 na Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, aprofundou a flexibilização das relações de trabalho, tendo em vista a não existência de vínculo empregatício entre as cooperativas e os cooperados e entre esses e o tomador de serviços.

Essa flexibilização provocou um duplo movimento: primeiro afastou os cooperados de uma gama de benefícios trabalhistas, tais como seguro desemprego, férias, FGTS etc; segundo possibilitou a adoção de práticas abusivas por parte dos empregadores, que demitem seus trabalhadores e os recontratam na forma cooperativas fraudulentas para não pagar os encargos trabalhistas.

Lima (2006) revela que a palavra de ordem nessas cooperativas é a redução de custos, com a contratação de trabalhadores com vínculos precários e conseqüente redução dos direitos trabalhistas, com as cooperativas se encontrando integralmente subordinadas às empresas contratantes que estabelecem quais produtos fazer e de qual modo fazer. O autor enfatiza que algumas foram fechadas em ações de órgãos fiscalizadores, como a delegacia do trabalho e o Ministério Público do Trabalho, outras já se adequaram à legislação e continuam em funcionamento.

Souza & Tinoco (2001) fazem severas críticas em relação ao papel das cooperativas de trabalho intermediadoras de mão de obra, que na realidade deveriam primar pelos direitos de seus associados, entretanto acabam, na prática, servindo como um meio para corromper os direitos e fraudar a legislação trabalhista. Para as autoras é necessária uma forte sensibilização dos cooperados no sentido de não assumir a velha postura de meros empregados, mas sim, de sócios efetivos das cooperativas, procurando-se evitar que elas contribuam para a precarização do trabalho, esvaziando e se distanciando dos princípios da doutrina cooperativista, que pode impactar diretamente no processo de motivação para o trabalho de seus cooperados.

Casado (2002) define o processo da motivação no trabalho como um impulso à ação originada basicamente no interior de cada indivíduo. A autora revela um abismo existe entre o entendimento conceitual dos estudiosos do tema e as práticas sobre a motivação que vem sendo adotadas dentro das organizações. Essas disparidades acirram ainda mais as discussões

em torno da motivação, na medida em que há uma redução significativa dos postos de trabalho formais e as cooperativas surgem na contra-mão da crise, gerando uma alternativa de ocupação e renda aos trabalhadores desempregos.

Garcia (2005) vai mais longe e releva as dificuldades em conseguir manter uma empresa em situação legal em nosso país, na medida em que os encargos trabalhistas e tributários são excessivos e há falta de incentivos governamentais. Segundo o autor, a utilização das cooperativas de trabalho surge como uma política de racionalização de gastos com mão de obra e torna-se de vital importância para o sistema de custos de uma empresa que, através da precarização e flexibilização dos vínculos trabalhistas, conseguem obter vantagens econômicas de imediato, reduzindo os custos de produção. Em contrapartida, impõe ao trabalhador contratado via cooperativa uma série de prejuízos econômicos, pois não fará jus ao mesmo salário e vantagens asseguradas aos demais empregados admitidos diretamente pela empresa, embora desempenhe as mesmas atribuições.

Diante das considerações levantadas pelos autores, é possível perceber a preocupação em torno da sustentabilidade através do emprego, por ser o meio mais digno de garantia da subsistência do homem. Assim sendo, o acesso ao emprego também precisa ocorrer de forma digna e humana. Isso é um dos pressupostos indispensáveis para a satisfação pessoal e, conseqüentemente, para a motivação no trabalho.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo permitiu um aprofundamento teórico-conceitual, envolvendo o cooperativismo e a motivação e, seus respectivos desdobramentos para o trabalho desenvolvidos no ambiente organizacional dos empreendimentos cooperativos, possibilitando ainda estender sua compreensão para outros espaços de atuação profissional, uma vez que as práticas adotadas pelas instituições, independente de sua natureza, são definidoras da motivação ou desmotivação para o trabalho.

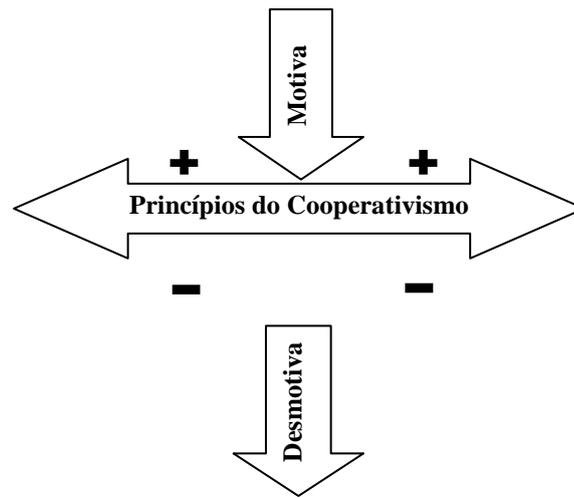
Do ponto de vista da norma, o presente estudo conseguiu alcançar o seu objetivo, no instante em que apoiou-se nas experiências de pesquisas envolvendo cooperativas tradicionais, autogestionárias e de economia solidária, contrastando suas práticas em relação aos preceitos difundidos pela doutrina cooperativista e, ao mesmo tempo buscando refletir a luz da teoria dos dois fatores de Herzberg, como o trabalho em empreendimentos cooperativos pode contribuir para a motivação profissional.

Nesses estudos foram evidenciados inúmeras contradições e controvérsias acerca da atuação dos empreendimentos cooperativos, que tornam suas condutas bastantes distantes dos princípios difundidos pela doutrina cooperativista. Contudo, é notável que as cooperativas e o próprio cooperativismo vem nas últimas décadas adquirindo, um importante papel no atual cenário econômico do país, o que aumenta sua responsabilidade e preocupação em relação à sustentabilidade enquanto organização.

Quando questionado sobre a possibilidade de haver ou não, motivação no trabalho dentro do cooperativismo, o presente estudo demonstrou que sim, porém isso só é possível quando os empreendimentos cooperativos cumprem os princípios cooperativistas. O não cumprimento desses princípios, a saber: adesão livre e voluntária, gestão democrática dos sócios, participação econômica dos sócios, intercooperação, educação, treinamento e informação, autonomia e independências das cooperativas, interesse pela comunidade. Distanciam as cooperativas de seus objetivos, uma vez que, não havendo motivação, os cooperados exercerão pouco ou nenhum esforço para o alcance desses objetivos.

Portanto, enfatizamos que quanto mais próxima dos princípios cooperativistas, maior a probabilidade de promoção da motivação entre seus cooperados. Quanto mais distante dos princípios cooperativistas, maior a probabilidade de promoção da desmotivação entre seus cooperados. Essa relação de aproximação x distanciamento pode ser representada pela figura 6 a seguir:

**Figura 6.** Modelo de aproximação e distanciamento dos princípios do cooperativismo



Fonte: Elaborado pelo autor. Baseado na teoria dos dois fatores de HERZBERG (1959).

Desse modo, é importante enfatizar o quanto é necessário que os empreendimentos cooperativos revisem suas práticas, de modo a aproximá-las dos princípios humanísticos, que ainda são o substrato para a sua sustentabilidade, sem a reprodução de modelos de trabalho que diminuam as potencialidades e motivação de seus cooperados.

Apontamos esta preocupação porque o gestor público, atuando em um órgão público que também contrata mão de obra através de cooperativas, precisará lidar com uma gama de situações que envolvem a relação entre os empregados cooperados e os empregados de carreira estatal, uma vez que nesta relação se instalam disparidades econômicas, laborais e interpessoais, decorrentes das desigualdades de carga horária, remuneração, seguridade, estabilidade e possibilidade de progressão na carreira. Estas disparidades não afetam somente a motivação para o trabalho, como também a qualidade dos serviços prestados à população demandatária dos serviços públicos ofertados pelo Estado, impactando na efetividade, eficiência e eficácia das políticas públicas.

Diante desses desafios caberá ao gestor público um mergulho aprofundado em torno do tema, na busca de encontrar as melhores soluções dentro do contexto e realidade do órgão que gesta. A esses gestores disponibilizamos o presente estudo.

## REFERÊNCIAS

- ABRANTES, Jose. **Associativismo e cooperativismo:** como a união de pequenos empreendimentos pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.
- BEHRING, E. R.A **Contra reforma do estado no brasil.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, 1990, pág. 23-34.
- CASADO, Tânia. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.
- CENZI, Neri Luiz: **Cooperativismo:** Desde as origens ao projeto de Lei de Reforma do Sistema Cooperativo Brasileiro. Curitiba: Juruá, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução geral da administração.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** Ed. Compactada, 2ª. Ed. São Paulo, editora Atlas. São Paulo, 1992
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução geral da administração.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- DEL FIACO. Juliana Luiza Moreira. Das relações humanas a importância do fator humano nas instituições de ensino superior. **Revista Brasileira de Administração**, 2006. pág. 59-77.
- EID, Farid. **Descentralização do Estado, Economia Solidária e Políticas Públicas:** construção da cidadania ou reprodução histórica do assistencialismo. Capítulo do livro: Educação e sócia-economia solidária – Paradigmas de Conhecimentos e de Sociedades, 1, Cácares, UNEMAT Editora, 2004, v1, p. 156-172.
- EID, Farid& CHIARIELLO, Caio Luis. Organização do Trabalho e processo decisório em cooperativas populares e tradicionais: estudo de casos em duas cooperativas paranaenses. **Revista de Economia**, vl. 35 p. 61-81, editora UFPR, Santa Catarina, mai/ago2009.
- GAIGER, Luiz Inácio. A economia solidaria e a revitalização do paradgima cooperativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais.** Vol. 28 n. 82. São Paulo, 2013.
- GAIGER, Luiz Inácio. **Sentidos e experiências da economia solidária no brasil**, Editora da UFRGS. Porto Alegre, 2004.

GARCIA, Roberto Bertoldo. **Os impactos da redução dos custos de mão de obra por meio das cooperativas de trabalho**. IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC, Brasil – 28 a 30 de novembro de 2005. Anais

GALLO, Ana Rita; DAKUZAKU, Regina Yoneko; EID, Farid. **Organização Cooperativista Popular Como Alternativa à Precarização do Trabalho**, Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), São Paulo, 2000.

LIMA, Jacob Carlos. **Ligações perigosas: Trabalho flexível e trabalho associado**. São Paulo: Annablume, 2007.

LIMA, Jacob Carlos. Trabalho, precarização e sindicalismo: Os trabalhadores e as cooperativas de trabalho. **Estudos de Sociologia, Araraquara**, v.11, n.21, p. 59-71, 2006.

LIMA, Jacob Carlos. O trabalho autogestionário em cooperativas de produção. O paradigma revisitado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Vol. 19 n. 56, p. 45-62, 2004.

MACIEL, Regina Heloisa; SENA, de Filadélfia Carvalho; SABÓIA, Iratan Bezerra de. O mal-estar nas novas formas de trabalho: um estudo sobre a percepção do papel em uma cooperativa de trabalho autogestionário. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**. Fortaleza, v.1, pág. 535 – 560, set 2006.

MAGRO, Marcia Luiza Pit Dal; COUTINHO, Maria Chalfin. Os sentidos do trabalho para os sujeitos inseridos em empreendimentos solidários. **Revista Psicologia em Estudo**. Maringá, v.13, n. 4, p. 703-7011, out/dez. 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

NOGUEIRA, R. P. Estabilidade e flexibilidade: tensão de base nas novas políticas de recursos humanos em saúde. **Revista Divulgação em Saúde para Debate**, n. 14, p. 18-22, 1996.

PAULA, Ana Paula Paes de; BARRETO, Raquel de Oliveira. Os dilemas da economia solidária: um estudo acerca da dificuldade de inserção dos indivíduos na lógica cooperativista. **Cadernos EBAPE. BR**, v.7, nº 2, artigo 2, Rio de Janeiro, jun 2009.

PÉRIS, Virgílio Frederico. **Coperativismo e lei**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2001.

PINHO, Diva Benevides. **Gênero e desenvolvimento em cooperativas: Compartilhando igualdade e responsabilidades**. Santo André: ESETec, 2000.

PINHO, Diva Benevides. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo Brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982.

RIOS, Gilvandro Sá Leitão. **O que é cooperativismo**. 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Valdemar Dias. **Crescimento, crise e reestruturação da cooperativa de**

**cafeicultores e agropecuaristas de maringá – COCAMAR.** Dissertação (Mestrado em Gestão dos Agronegócios). Universidade Paranaense – UNIPAR, Umuarama/PR, 2000: Disponível em: [www.unoescsmo.edu.br/pub/professores/farid-eid/dissertacaovaldemar.pdf](http://www.unoescsmo.edu.br/pub/professores/farid-eid/dissertacaovaldemar.pdf). Acesso 28 set. 2015.

SANTOS, Vinicius Correia. **Economia solidária: principais conceitos e a materialidade na realidade brasileira.** Dissertação (Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento). Universidade Federal do Pará. Disponível em: [www.naea.ufpa.br/naea/novosite/index](http://www.naea.ufpa.br/naea/novosite/index) dissertação santos.pdf. Acesso 28 set. 2015.

SINGER, Paul. **Cooperativas de trabalho.** Brasília, DF: MTE. Mimeo, 2004

SINGER, Paul. Entrevista, **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 6, pp. 109-111, 2003.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUSA, Daniela Neves. Reestruturação capitalista e trabalho: notas críticas acerca da economia solidária. **Revista Katál**, Florianópolis, v. 11, n. 1 p. 53-60 jan./jun. 2008

SOUZA, Catarina da Silva & TINOCO, Dinah dos Santos. Cooperativas de trabalho e suas condições de ocupação e renda: Um estudo exploratório na cidade do Natal/RN. **Revista FARN**, Natal, v.1, n.1, p. 23 - 32 Jul./dez. 2001.

VALADARES, José Horta. A moderna administração em cooperativas. Rio de Janeiro. – MBA em Gestão Empresarial em Cooperativas de Saúde – **Realização Fundação Getúlio Vargas – Cursos “in Company”.** Disponível em: <http://www.administracaovirtual.com/>. Acesso 28 set. 2015.

VEIGA, Sandra Mayrink; FONSECA, Isaque. **Cooperativismo: Uma Revolução Pacífica em Ação**, São Paulo, 2001.